

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získavanie a výber zamestnancov vo vybranej organizácii  
Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Employee Recruitment and Selection in a Chosen Organization

Student: Nora Čečková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph. D.

Ostrava 2014

## Zadání bakalářské práce

Student: **Nora Čečková**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Employee Recruitment and Selection in a Chosen Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.  
STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013  
Datum odevzdání: 09.05.2014

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prehlásenie**

Čestne prehlasujem, že som celú bakalársku prácu vypracovala samostatne vrátane prílohy 1 a 4 na základne uvedenej literatúry, pod vedením mojej vedúcej práce.

V Ostrave dňa 09.05.2019

Nora Čečková

Nora Čečková

## **Pod'akovanie**

Rada by som touto cestou pod'akovala Ing. Andrei Čopíkovej, Ph.D. za drahocenný čas, informácie a ochotu venovanú mojej bakalárskej práci. Zároveň ďakujem spoločnosti McDonald's Slovakia spol. s r.o., ktorá mi poskytla cenné informácie o získavaní a výbere zamestnancov v reštauráciách. Taktiež chcem pod'akovať prevádzkam, ktoré boli ochotné spolupracovať pri dotazníkovom šetrení a pomohli mi ako respondenti pri vyplňaní dotazníkov.

# Obsah

1	Úvod .....	5
2	Teoretické východiská získavania a výberu zamestnancov .....	7
2.1	Riadenie ľudských zdrojov .....	7
2.2	Získavanie zamestnancov .....	8
2.2.1	Proces získavania zamestnancov a jeho postupné kroky .....	8
2.2.2	Identifikácia potreby získavania zamestnancov .....	9
2.2.3	Špecifikácia pracovného miesta a osobných predpokladov .....	9
2.2.4	Interné a externé zdroje uchádzačov o zamestnanie .....	10
2.2.5	Metódy získavania zamestnancov .....	12
2.2.6	Voľba a šandardizácia normatívnych dokumentov požadovaných od uchádzačov .....	15
2.2.7	Formulácia ponuky zamestnania .....	17
2.2.8	Zverejnenie ponuky zamestnania .....	17
2.2.9	Zhromaždenie normatívnych dokumentov, informácií o uchádzačoch a následné jednanie s nimi .....	17
2.2.10	Predvýber uchádzačov .....	17
2.2.11	Zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí budú pozvaní k výberovému pohovoru .....	18
2.3	Výber zamestnancov .....	18
2.3.1	Príprava výberu zamestnancov .....	18
2.3.2	Kritériá výberu zamestnancov .....	19
2.3.3	Proces výberu zamestnancov a jeho postupné kroky .....	20
2.3.4	Metódy výberu zamestnancov .....	20
2.3.5	Celkové vyhodnotenie a konečné rozhodnutie .....	25
2.3.6	Podpísanie pracovnej zmluvy .....	26
2.3.7	Hodnotenie procesu získavania a výberu nových zamestnancov .....	26
3	Charakteristika organizácie .....	28
3.1	História .....	28
3.2	Organizácia McDonald's na Slovensku .....	29
3.3	Organizačná štruktúra spoločnosti McDonald's .....	29
3.4	Personálna štruktúra organizácie McDonald's .....	31
4	Analýza systému získavania a výberu zamestnancov vo vybranej organizácii .....	33
4.1	Predmet a cieľ analýzy .....	33

4.2	Proces získavania zamestnancov.....	34
4.2.1	Plánovanie procesu získavania a výberu zamestnancov .....	34
4.2.2	Finančné a materiálne zabezpečenie procesu .....	35
4.2.3	Systém pre hodnotenie procesu získavania a výberu zamestnancov .....	35
4.2.4	Metódy získavania zamestnancov.....	35
4.2.5	Voľba normatívnych dokumentov požadovaných od uchádzačov.....	38
4.2.6	Prvý kontakt uchádzača so zamestnávateľom .....	39
4.3	Proces výberu zamestnancov .....	39
4.3.1	Metódy výberu zamestnancov .....	40
4.3.2	Rozhodnutie o prijatí.....	42
4.4	Prijatie uchádzačov.....	43
4.5	Dotazníkové šetrenie v spoločnosti McDonald's.....	44
4.5.1	Analýza dotazníkového šetrenia.....	44
4.6	Celkové zhrnutie dotazníkového šetrenia.....	52
5	Návrhy a odporúčania .....	54
6	Záver .....	56
	Zoznam použitej literatúry .....	57
	Zoznam použitých skratiek.....	58
	Zoznam použitých obrázkov, tabuliek a grafov	
	Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce	
	Zoznam príloh	
	Prílohy	

# 1 Úvod

Pri rozhodovaní o vybraní vhodnej témy na bakalársku prácu som strávila množstvo času. Hľadala som takú tému, ktorá by bola celkovo zaujímavá vo všetkých oblastiach. Hlavne preto, že práca v tomto obore by sa mi páčila a možno mi pomôže ako absolventke pri uplatnení na trhu práce.

Správne získavanie a výber zamestnancov je v dnešnej dobe veľmi dôležité, pretože kvalitne vybraní zamestnanci stoja za úspechom celej spoločnosti. Zamestnanci ovplyvňujú jej chod, vývoj a celkové fungovanie. Nejde len o vybranie vhodných zamestnancov ale taktiež o potrebu predvídať ich budúcu potrebu, špecifikovať požiadavky a použiť vhodné metódy získavania a výberu. Ak je systém získavania a výberu zamestnancov nastavený správne, mal by uľahčiť a zjednodušiť prácu personalistov, ušetriť finančné prostriedky a množstvo času.

Cieľom bakalárskej práce je na základe analýzy získavania a výberu zamestnancov v spoločnosti McDonald's Slovakia spol. s r.o. poskytnúť návrhy a odporúčania, ktoré dokážu celý proces získavania a výberu zamestnancov vylepšiť.

Celá táto práca je venovaná analýze procesu získavania a výberu zamestnancov v organizácii McDonald's Slovakia spol. s r.o., ktorá sa zaoberá predajom rýchleho občerstvenia na Slovensku.

Bakalárska práca je rozdelená na dva veľké celky a to teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť sa zaoberá teóriou získavania a výberu zamestnancov v organizáciách. Praktická časť sa zaoberá analýzou získavania a výberu zamestnancov vo vybranej organizácii na základe štruktúrovaného rozhovoru, dotazníkového šetrenia a následnými návrhmi a odporúčaniami na zlepšenie systému.

Bakalárska práca pozostáva celkovo zo štyroch častí. Prvá časť sa zaoberá teoretickými východiskami získavania a výberu zamestnancov. Je zameraná na teoretické poznatky o zdrojoch, metódach a ďalších faktoroch vplývajúcich a súvisiacich s procesom výberu a získavania zamestnancov. Tieto poznatky sú potrebné na spracovanie praktickej

časti bakalárskej práce. Druhá časť je venovaná celkovej charakteristike spoločnosti, ktorá bola využitá na analýzu systému získavania a výberu zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Tretia časť popisuje celý systém výberu a získavania zamestnancov v organizácii McDonald's Slovakia spol. s r.o.. Sú v nej aplikované poznatky z teoretickej časti, z rozhovoru s personálnym manažérom a vyhodnotenie dotazníkového šetrenia o spokojnosti zamestnancov so získavaním a výberom zamestnancov v spoločnosti. V poslednej a to štvrtej časti sú rozobrané návrhy a odporúčania, ktoré by bolo vhodné zaviesť na zlepšenie a zlepšenie celého procesu.

Pri písaní bakalárske práce boli využité viaceré metódy. V prvom rade to bolo štúdium odbornej literatúry ako prípravná fáza celej práce. V nasledujúcich krokoch bol použitý štruktúrovaný rozhovor s personálnou manažérkou v jednej z reštaurácií. V procese sumarizácie zozbieraných informácií, faktov a dokumentov boli využité metódy analýzy a syntézy. Súčasťou práce bol taktiež dotazník, ktorého vyhodnocovanie prebiehalo pomocou štatistických metód v programe Microsoft Excel.



## **2 Teoretické východiská získavania a výberu zamestnancov**

### **2.1 Riadenie ľudských zdrojov**

Ako uvádza Armstrong (2007) riadenie ľudských zdrojov môžeme definovať ako strategický a logický prístup k riadeniu ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne aj kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.

Cieľom riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť, aby si organizácia získala a následne udržala kvalifikovaných, oddaných a dobre motivovaných zamestnancov. To znamená podnikať rôzne kroky k predvídaní budúcej potreby zamestnancov, jej uspokojovaniu a ku zvyšovaniu a rozvíjaniu schopností zamestnancov. V tomto smere by mal fungovať dôkladný a prísny postup získavania výberu zamestnancov.

Riadenie ľudských zdrojov je zamerané na neustále zlepšovanie, využitie a rozvoj pracovných schopností ľudských zdrojov, ale taktiež nesmieme zabudnúť na ďalšie zdroje v organizácii. Tým máme na mysli aj zlepšenie využitia materiálnych, informačných a finančných zdrojov.

Podľa Koubka (2003) úlohy riadenia ľudských zdrojov môžeme rozdeliť do nasledujúcich štyroch tvrdení:

- snažiť sa o zaradenie správneho človeka na správne miesto a pokúsiť sa o to, aby bol tento človek neustále pripravený prispôbovať sa meniacim požiadavkám daného pracovného miesta;
- optimalizovať využívanie pracovných síl v organizácii;
- formovať tímy, efektívne viesť ľudí v organizácii a udržiavať zdravé medziľudské vzťahy na pracovisku;
- zabezpečiť personálny a sociálny rozvoj zamestnancov.

Nesmieme zabudnúť na dodržiavanie všetkých zákonov v oblasti práce, zamestnávania ľudí, ich práv a vytváranie dobrej povesti organizácie ako zamestnávateľa.

Špecializovaným pracoviskom na riadenie ľudských zdrojov je personálny útvar. Zaisťuje odbornú, metodologickú, poradenskú, usmerňovaciu, organizačnú a kontrolnú stránku personálnej práce. Personálna práca alebo inak povedané riadenie ľudských zdrojov sa odráža na ekonomickej úspešnosti organizácie v podobe lepšej výkonnosti a konkurencieschopnosti.

## **2.2 Získavanie zamestnancov**

Každá organizácia sa snaží zabezpečiť čo najvhodnejší pracovný potenciál. Ten rozhoduje o úspešnosti každej organizácie. Pracovný potenciál je základným predpokladom na plnenie aktuálnych a perspektívnych úloh danej organizácie v trhovej ekonomike. Pracovným potenciálom sa nerozumie len počet zamestnancov, ale taktiež ich vedomosti, schopnosti, zručnosti, skúsenosti, talent, inteligencia, osobnostné charakteristiky potrebné na plnenie vytýčených cieľov danej organizácie. Získať takýchto zamestnancov patrí k najťažším a najdôležitejším činnostiam personálneho manažmentu. V tomto prípade pojem získavanie zamestnancov znamená získavanie potrebných zamestnancov nielen z vonkajších zdrojov, ale taktiež z vnútra organizácie (Dvořáková Z. a kol., 2012).

Čoraz viac organizácií využíva v rámci získavania a stabilizácie pracovnej sily personálny marketing. V širšom slova zmysle je možné doň zahrnúť činnosti spojené s prezentáciou firmy na pracovnom trhu, mediálnu politiku zameranú na trh práce a vytváranie dobrého mena zamestnávateľa, ktorej súčasťou je aj stabilita v zamestnaní podniku, spôsob jednaní s jednotlivými uchádzačmi o zamestnanie, systém odmeňovania a rôznych zamestnaneckých výhod, pracovné vzťahy, spôsob komunikácie so zamestnancami, sociálna starostlivosť, možnosť ďalšieho rozvoja vo firme a pod.

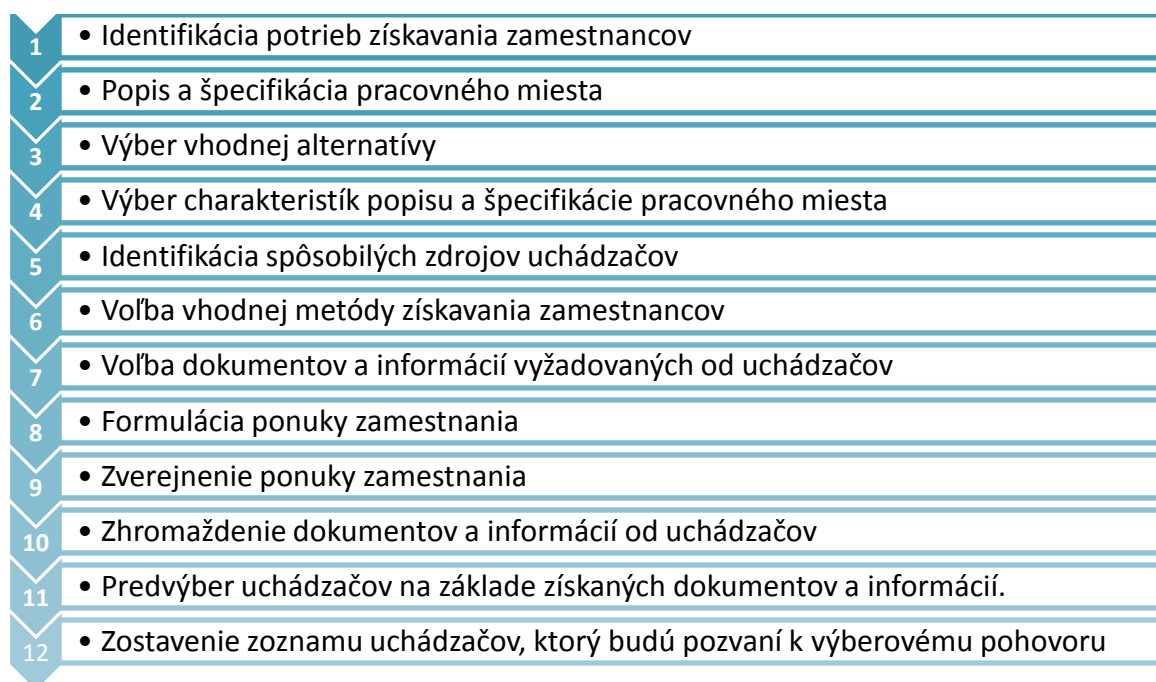
V užšom slova zmysle zahŕňa personálny marketing predovšetkým inzerciu, sponzoring, spoluprácu s rôznymi inštitúciami pôsobiacimi na trhu práce (úrady práce, školy, personálnymi agentúrami, profesnými organizáciami a pod.) (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009).

### **2.2.1 Proces získavania zamestnancov a jeho postupné kroky**

Koubek (2003) uvádza, že získavanie zamestnancov je už pomerne dosť dokonale prepracovaný postup, ktorý je vhodný dodržiavať. Organizácia sa takto vyhne časovým ale aj iným stratám a hlavnou výhodou je, že sa skracuje doba neobsadenosti pracovného miesta.

Predpokladom pre účinný proces získavania zamestnancov je dokonalá znalosť povahy jednotlivých pracovných miest, ktorú prináša analýza pracovných miest, predvídanie uvoľňovania či vytváranie nových miest, ktoré sú súčasťou personálneho plánovania. Proces získavania zamestnancov sa skladá z niekoľkých po sebe nadväzujúcich krokov, ktoré môžete vidieť na obrázku 2.1.

Obr. 2.1 **Proces získavania zamestnancov**



Zdroj: KOUBEK, Jiří. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 122 s. ISBN 80-7261-033-3.

## 2.2.2 Identifikácia potreby získavania zamestnancov

Ako uvádza Armstrong (2007) počet a kategórie zamestnancov, ktoré organizácia potrebuje, by mali byť definované v programe získavania zamestnancov, ktorý je odvodený z personálneho plánu. Okrem toho by mala existovať aj potreba nejakej náhrady zamestnancov alebo potreba obsadiť nové pracovné miesto a oboje musí byť poriadne preverené. Z toho dôvodu, aby sa zistilo, či sú tieto potreby oprávnené. Potrebné je hlavne preveriť potrebu náhrady alebo úroveň a typ zamestnanca, ktorý je požadovaný.

Požiadavky na konkrétnych pracovných funkciách sú rozpísané v podrobnom popise a špecifikácie pracovného miesta. Tie poskytujú základné informácie potrebné pre zostavenie inzerátov alebo iných možných metód získavania zamestnancov. Profíl určitého zamestnanca uvádza prehľad jeho schopností, zručností, požiadavky na prax, vzdelanie a vytvára tak určité kritériá, podľa ktorých budú uchádzači o prácu posudzovaní, napríklad pri výberovom pohovore.

## 2.2.3 Špecifikácia pracovného miesta a osobných predpokladov

Vhodný výber nového zamestnanca vyžaduje jasne definovať obsadzované pracovné

miesto vrátane jeho očakávaní a pracovných výsledkov. Novovytvorené alebo aktualizované vymedzenie danej pracovnej pozície slúži ako základ pre špecifikáciu osobných predpokladov vhodných kandidátov. Súhrn týchto všetkých predpokladov tvorí základné kritériá výberu, ktorých je vhodné sa držať počas celého procesu.

Špecifikácia osobných kvalifikačných predpokladov pre úspešné vykonávanie práce nadväzuje na popis pracovného miesta. Táto špecifikácia zahŕňa:

- minimálnu úroveň vzdelania, schopností, skúseností, znalostí požadovaných pre výkon danej pozície; predovšetkým odborné schopnosti a skúsenosti tvoria základ osobných kvalifikačných požiadaviek na pozíciu;
- ďalšie požadované, nie však celkom odborné predpoklady;
- predpoklady vzťahujúce sa k povahovým charakteristikám, motivácii a pracovným postojom uchádzačov.

Špecifikácia osobných predpokladov tvorí kritériá pre posúdenie uchádzačov o pracovné miesto. Stýblo, Urban, Vysokajová (2009) rozdeľujú osobné požiadavky na vhodných kandidátov do nasledujúcich kategórií:

- vzdelanie, schopnosti a odborné znalosti,
- pracovné skúsenosti,
- riadiace schopnosti a skúsenosti,
- sociálne a komunikačné schopnosti,
- osobné vlastnosti a motivačné predpoklady,
- počítačové, jazykové a iné špeciálne znalosti,
- flexibilita, potencionálny rozvoj,
- zdravotný stav.

#### **2.2.4 Interné a externé zdroje uchádzačov o zamestnanie**

Ide o druhú etapu procesu získavania zamestnancov. Organizácia si môže vybrať spomedzi vlastných zamestnancov (povýšenie, preradenie, a pod.), alebo sa rozhodne pre výber zamestnancov z externých zdrojov. Rozhodnutie o konkrétnom zdroji závisí na viacerých vnútorných a vonkajších faktoroch. Tie môžete ich nájsť na obrázku 2.2.

Obr. 2.2 Faktory pôsobiaca na získavanie zamestnancov



Zdroj: ASWATHAPPA K. *Human Resource Management*. India: McGraw-Hill Education, 2010. 145 s. ISBN 0-07-0-066020-4.

V prípade veľkej organizácie sa preferuje obsadenie voľných pracovných miest vlastnými zamestnancami.

Medzi interné zdroje zaraďujeme:

- zamestnancov, ktorí nemajú vhodné využitie na pôvodnom pracovnom mieste (nová technológia a technika, organizačné zmeny),
- zamestnancov, ktorí majú pocit nedostatočného využitia svojich schopností na súčasnom pracovnom mieste,
- zamestnancov, ktorí majú záujem o zmenu pracovnej pozície v rámci organizácie.

Hlavným predpokladom pre efektívne získavanie zamestnancov z interných zdrojov sú aktuálne, presné, úplné, objektívne a konzistentné informácie o ich výkone funkcie a správaní. Tieto informácie zabezpečujú dostatočne fungujúci systém hodnotenia zamestnancov, ktorý je súčasťou systému riadenia ľudských zdrojov. Umožňuje identifikovať pracovný potenciál v danej organizácii.

Medzi externé zdroje zaraďujeme:

- absolventov vzdelávacích inštitúcií,
- zamestnancov iných organizácií,
- voľné ľudské zdroje na trhu práce.

V tabuľke 2.1 môžeme vidieť pozitívne a negatívne stránky týchto dvoch zdrojov.

Tab. 2.1 **Získavanie zamestnancov z interných a externých zdrojov**

Interné zdroje	Externé zdroje
<b>Pozitívne stránky</b>	
• možnosti kariérneho rastu	• viac možností výberu zamestnancov
• nižšie náklady a rýchlejšie obsadené pracovné miesto	• nový pohľad, prístup k riešeniu problémov organizácie
• rýchlejšie prispôbenie sa	• získavame už vzdelaného zamestnanca a tým znižujeme náklady na vzdelávanie
• zamestnanec už pozná organizáciu, nehrozí veľký rozdiel medzi očakávaniami od pracovnej pozície a skutočnosťou	• nový zamestnanec je rýchlejšie akceptovaný a uznávaný
• organizácia už dostatočne pozná zamestnanca a jeho pracovný výkon	
• udržanie úrovne mzdy a platov	
• uvoľnenie miesta pre mladých záujemcov	
• cieľavedomé riadenie personálu	
• zabráni sa tak fluktuácii zamestnancov	
<b>Negatívne stránky</b>	
• obmedzený výber a menší počet uchádzačov	• vyššie náklady na získavanie zamestnancov a zdĺhavý proces obsadenia pracovného miesta
• vyššie náklady na vzdelávanie zamestnancov	• dlhšia doba adaptácie
• neprináša nič nové ani pohľady ani prístupy	• postupne sa znižuje motivácia zamestnancov
• stupňuje sa rivalita	• zamestnanec nepozná organizáciu a zamestnávateľ naopak zamestnanca
• konflikty hlavne v prípade, ak sa z bývalého kolegu stane nadriadený	• riziko skúšobnej doby
• podniková slepota	• stres z prechodu na nové pracovné miesto
• obavy z odmietnutia dlhodobého zamestnanca	• predstava vyššieho finančného ohodnotenia
• automatické povýšenie	• nemožnosť postupu dlhodobých zamestnancov

Zdroj: MAYEROVÁ, Marie a Jiří RUŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

## 2.2.5 Metódy získavania zamestnancov

Koubek (2003) tvrdí, že voľba metódy získavania zamestnancov by mala vychádzať z toho, že je potrebné dať vhodným ľuďom vedieť o voľnom existujúcom pracovnom mieste v organizácii a prilákať ich, aby sa o tieto miesta uchádzali.

Táto voľba metódy získavania zamestnancov závisí hlavne na tom, či sa rozhodneme zamestnancov získať z vnútorného alebo vonkajšieho trhu, aké sú požiadavky na pracovné miesto, aká je situácia na trhu práce, koľko finančných prostriedkov môžeme vynaložiť na získanie nových zamestnancov alebo ako rýchlo potrebujeme mať dané miesto obsadené.

Metód na získavanie zamestnancov je na výber veľké množstvo a organizácie spravidla používajú viaceré z nich naraz, aby boli úspešnejší v hľadaní vhodného uchádzača.

### Uchádzači sa o prácu zaujímajú sami

Organizácia má väčšinou u ľudí dobrú povesť, ponúkajú veľmi zaujímavú a dobre

finančne ohodnotenú prácu a rôzne benefity. Uchádzači sa im ponúkajú sami, prichádzajú osobne alebo posielajú písomné ponuky. Výhodou tejto metódy je, že nie sú potrebné vynaložiť žiadne finančné prostriedky. Avšak má dosť nevýhod. Uchádzači majú nejasné predstavy o potrebe organizácie, narušuje personálnu prácu, je nemožné si vybrať z viacerých uchádzačov v danom okamžiku a pravdepodobnosť prijatia je v tomto prípade veľmi malá.

### **Odporúčenie súčasného zamestnanca organizácie**

Patrí medzi pasívnu metódu získavania zamestnancov na základe odporúčania súčasného zamestnanca. Výhodou sú nízke náklady, ďalej to, že uchádzači sú väčšinou odborne vhodný na dané pracovné miesto. Nevýhodou je obmedzenosť pri výbere viacerých uchádzačov. Táto metóda sa väčšinou používa pri obsadení zodpovednejších pozícií, kedy nadriadený odporúča podriadených k povýšeniu.

### **Priame oslovenie vyhliadnutého človeka**

Táto metóda sa používa pri náročnejších a veľmi odborných pracovných miestach. Dôležité sú odborné predpoklady a osobný profil. Výhodou je väčšinou vhodnosť kandidáta na dané pracovné miesto a takéto získavanie ušetrí značnú časť finančných prostriedkov organizácii. Nevýhodou predstavuje zhoršenie vzťahov s konkurenčnými organizáciami a takýmto spôsobom oslovený kandidát si väčšinou nárokuje lepšiu odmenu, lebo vie akú má cenu.

### **Vývesky**

Finančne nenáročná forma získavania pracovníkov. Vývesky môžu byť umiestnené v organizácii alebo aj mimo nej. Spravidla by mali poskytnúť potencionálnemu uchádzačovi všetky podstatné informácie o danom pracovnom mieste. Výhodou je, že uchádzači mnohokrát sami odhadnú, či sú na danú pracovnú pozíciu vhodní a je možné si vybrať z viacerých možných kandidátov. Nevýhodou je, že táto metóda oslovuje málo ľudí, pretože je ľahko prehliadnuteľná. Vhodnejšou variantou by boli reklamné pútače.

### **Inzercia**

Najrozšírenejšia metóda získavania zamestnancov prostredníctvom novín, časopisov, televízie, či rozhlasu. Inzercia môže byť zameraná len na daný región, na územie celého štátu alebo dokonca na zahraničie. Mala by obsahovať čo najviac informácií o pracovnom mieste

a požiadavkách na zamestnanca tak, aby vhodných ľudí upútala a zároveň nevhodných kandidátov odradila. Vhodný inzerát by mal obsahovať tieto základné informácie:

- nadpis inzerátu,
- názov organizácie,
- názov a charakteristika pracovného miesta (popis činnosti),
- podmienky a možnosti uplatnenia sa na danom pracovnom mieste (odmeny, výhody, možnosť ďalšieho rozvoja, prevádzka a pod.),
- požiadavky na zamestnanca (kvalifikácia, prax),
- informácie o možnom spôsobe a termíne prihlásenia sa na dané pracovné miesto.

Pri inzercii je vhodné zvážiť voľbu média vzhľadom k typu pracovnej pozície. Pre prestížnejšie pozície a kvalifikáciu je vhodné zvoliť prestížnejšie médiá.

### **Spolupráca organizácie so vzdelávacími inštitúciami**

Tým sú na mysli univerzity, školy, učilištia a podobné organizácie. Je menej využívanou metódou, avšak mnohé spoločnosti organizujú pre študentov tzv. dni otvorených dverí a sú účastníkmi rôznych akcií. Týmto spôsobom si organizácia môže vybrať vhodných zamestnancov s potrebným vzdelávaním a vyhládnúť si talenty. Takéto organizácie ponúkajú študentom alebo absolventom rôzne programy, podpory, absolventské stáže, ktoré bývajú väčšinou takzvaným skúšobným obdobím. Existujú aj také organizácie, ktoré majú v prevádzke školy či učilištia, v ktorých si pripravujú vlastných pracovníkov. Nevýhodou metódy je sezónnosť nástupu absolventov do práce.

### **Spolupráca s úradmi práce**

Úrady práce sprostredkovávajú zamestnanie pre uchádzačov, ale taktiež pomáhajú organizáciám nájsť vhodných zamestnancov. V určitých prípadoch môžu zamestnávateľovi poskytnúť príspevok na zamestnanie pracovníka (napríklad u osôb so zdravotným postihnutím). Výhodou je, že táto metóda je veľmi lacná, pretože všetky náklady sú hrazené zo štátnych prostriedkov. Za nevýhodu môžeme považovať menej kvalifikovaných ľudí a veľmi obmedzený výber uchádzačov registrovaných na úrade práce.

### **Využívanie služieb externých sprostredkovateľov**

Využívanie takýchto sprostredkovateľských a poradenských služieb je finančne veľmi náročnou metódou, taktiež musíme pozerieť na kvalitu a serióznosť. Pokiaľ ide o kvalitné



služby, môžu organizácii ušetriť veľké množstvo času. Je veľmi dôležité získať referencie o danej organizácii a jej výberu venovať maximálnu pozornosť. Poznáme sprostredkovateľské agentúry, špecializované poradenské spoločnosti, agentúry dočasné zamestnanie. Veľkou výhodou je znalosť daného trhu práce a niektoré z organizácií si dokonca vedú vlastné databázy s vhodnými kandidátmi.

## **Internet**

Inzercia na internete je veľmi populárnou metódou na získavanie zamestnancov. Internet umožňuje zasielanie všetkých potrebných normatívnych dokumentov, vyplňovanie dotazníkov a prípadnú korešpondenciu medzi organizáciou a uchádzačom bez osobného kontaktu. Hlavné typy on-line stránok na získavanie zamestnancov sú:

- stránky sprostredkovateľských agentúr,
- vlastné internetové stránky,
- stránky médií, ktoré môžu obsahovať kópiu inzerátov uverejnených v tlači.

Internetová inzercia pokrýva oveľa širší okruh uchádzačov a v súčasnej dobe je využívaná pre obsadzovanie rôznych pracovných pozícií. Výhodou je rýchlosť, finančná nenáročnosť a množstvo informácií, ktoré inzerát poskytuje. Nevýhodou je narušenie ochrany osobných údajov uchádzačov o prácu a tiež zamestnancov. Ďalej to môže byť oslabenie lojality zamestnancov k danej organizácii (najviac sa to týka odborníkov, ktorým sa cez internet ponúkajú mnohokrát atraktívnejšie ponuky). (Kocianová, 2007).

### **2.2.6 Voľba a štandardizácia normatívnych dokumentov požadovaných od uchádzačov**

Voľba a štandardizácia normatívnych dokumentov vyžadujúca sa od uchádzačov patrí medzi štvrtú etapu procesu získavania zamestnancov. Daná organizácia na základe profilu o vhodnom kandidátovi určí, ktoré písomné dokumenty bude od uchádzačov o prácu požadovať a v akej forme. Medzi tieto základné dokumenty patria:

- žiadosť o prijatie do pracovného pomeru,
- životopis,
- motivačný list,
- osobný dotazník,
- dotazník,

- potrebné doklady o dosiahnutom vzdelaní,
- výpis z registra trestov.

### **Žiadosť o prijatie do pracovného pomeru**

Organizácie zvyčajne majú k dispozícii formulár, ktorý poskytujú uchádzačovi o voľné pracovné miesto. V žiadosti uchádzač o prácu uvádza pracovné miesto o aké má záujem a dátum možného nástupu.

### **Životopis**

Patrí k najzákladnejším normatívnym dokumentom, zvyčajne každá organizácia má iné požiadavky a predstavu o jeho zostavení. Aby však dosahoval dostatočnú informačnú hodnotu pre zamestnávateľa, mal by mať vopred určený obsah a formu. Poznáme tieto štyri typy životopisov:

- voľný životopis,
- štruktúrovaný životopis,
- pološtruktúrovaný životopis,
- profesný životopis.

### **Motivačný (sprievodný) list**

Hlavným cieľom tohto dokumentu je zaujať potencionálneho zamestnávateľa. Vo väčšine vecí práve motivačný list rozhodne o tom, či bude uchádzač o zamestnanie vybraný do užšieho výberu. Uchádzač by mal uviesť, prečo sa o dané miesto uchádza a prečo by mal byť on najvhodnejší kandidátom na túto prácu.

### **Osobný dotazník**

Používanie dotazníku k získaniu informácií o uchádzačovi je veľmi rozšírené. Stretnúť sa môžeme s dvomi typmi osobného dotazníka. Prvý z nich, jednoduchý dotazník uvádza len holé fakty a odpovedá sa v ňom iba niekoľkými slovami. Druhý dotazník, ktorý umožňuje sa trochu viac rozpísať, alebo vyjadriť sa k jednotlivým otázkam, sa nazýva otvorený dotazník.

Pri výbere požadovaných dokumentov musí organizácia rešpektovať obmedzenia dané legislatívnymi normami (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008).

### **2.2.7 Formulácia ponuky zamestnania**

Spracováva sa na základe špecifikácie a popisu pracovného miesta a prihliada aj nato, z akých zdrojov sa zamestnanci získavanú. Taktiež k ťažkostiam získania daného typu zamestnanca, k ich sociálnym profilom, k voľbe metódy získavania zamestnancov, k voľbe normatívnych dokumentov a informácií požadovaných od uchádzačov. Nestačí však len zvažovať obsah ponuky, ale je potrebné zvážiť aj formu a hlavne vhodné umiestnenie.

### **2.2.8 Zverejnenie ponuky zamestnania**

Všetky predchádzajúce kroky boli len akousi prípravnou fázou, po ktorej je konečne možné ponuku práce zverejniť. Dňom kedy sa ponuka zverejní, začína obdobie, behom ktorého je možné sa o prácu uchádzať, a v priebehu ktorého sa zhromažďujú potrebné dokumenty a informácie od uchádzačov. Organizácia by mala vždy využiť viac ako jeden možný spôsob zverejniť ponuku práce.

### **2.2.9 Zhromaždenie normatívnych dokumentov, informácií o uchádzačoch a následné jednanie s nimi**

V priebehu obdobia medzi uverejnením ponuky a ukončením obdobia, ktoré je potrebné k tomu, aby boli uchádzači o prácu schopní zareagovať a pripraviť si požadované dokumenty. Taktiež prebieha detailnejšie informovanie uchádzačov a následné jednanie s nimi. Tento krok je veľmi dôležitý a má veľký dopad na celý proces, pretože jednanie so záujemcami o zamestnanie rozhoduje o tom, či sa stanú skutočnými uchádzačmi o zamestnanie.

### **2.2.10 Predvýber uchádzačov**

V priebehu tohto procesu sa z celkového počtu uchádzačov spravidla na základne nimi predloženými dokumentmi vyberú vhodní uchádzači. Výber sa vykonáva na základe porovnávania spôsobilosti uchádzača vyplývajúcej z predložených dokumentov. Tá sa porovná s požiadavkami na určené pracovné miesto. Niektoré organizácie už v tomto kroku organizujú predbežný pohovor s uchádzačmi. Výsledkom predvýberu by malo byť zaradenie uchádzačov do troch skupín a to veľmi vhodní, vhodní a nevhodní.

### **2.2.11 Zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí budú pozvaní k výberovému pohovoru**

Zostavenie tohto zoznamu môžeme považovať za posledný krok procesu získavania zamestnancov. Žiaduci počet uchádzačov pripadajúcich na jedno pracovné miesto je rôzny v závislosti na počte vhodných uchádzačov, na zvyklostiach organizácie alebo pracovného miesta. Za vhodný počet možno považovať 5-10 uchádzačov (Koubek J. 2003).

## **2.3 Výber zamestnancov**

Hlavnou úlohou výberu zamestnancov je rozpoznať, ktorý zo všetkých uchádzačov o pracovné miesto, zhromaždených v priebehu procesu získavania zamestnancov, ktorí prešli predvýberom bude pravdepodobne ten najvhodnejší kandidát. Mal by vyhovovať nielen požiadavkám obsadzovaného pracovného miesta, ale taktiež by mal prispieť k vytváraniu podnikovej kultúry, k vytváraniu zdravých medziľudských vzťahov v tíme aj v organizácii, mal by byť dostatočne flexibilný a mať rozvojový potenciál.

V procese výberu zamestnancov sa posudzuje aj spôsobilosť uchádzača vykonávať danú prácu. Je teda potrebné špecifikovať kritériá, ktoré budú pri hodnotení výberu zamestnancov použité. Zvažuje sa validita a spoľahlivosť týchto kritérií, aby sme mohli predpokladať budúci pracovný výkon uchádzača a nájsť alebo zvoliť vhodnú metódu výberu.

Proces výberu zamestnancov, jeho kvalita a vhodnosť použitých metód majú rozhodujúci význam v tom, akých pracovníkov bude mať organizácia k dispozícii. Môžeme teda povedať, že výber zamestnancov spolu s ich získavaním je kľúčovou fázou formovania ľudských zdrojov organizácie (tzv. staffing).

Potrebné je podotknúť, že výber zamestnancov je obojstranný proces. Zamestnávateľ si vyberá zamestnanca a zároveň si uchádzač vyberá zamestnávateľa. Dôležité je nezabúdať na vhodné jednanie s uchádzačom, pretože sa môže stať, že najvhodnejší uchádzač sa po pohovore už o danú prácu nebude zaujímať (Koubek J., 2003).

### **2.3.1 Príprava výberu zamestnancov**

Výber zamestnancov je súčasťou systému personálneho manažmentu a nadväzuje na analýzu práce a získavanie zamestnancov. Efektívny a hlavne úspešný proces výberu zamestnancov predpokladá prípravu, ktorá podľa Kachaňákovej (2008) vyžaduje:

- prípravu subjektov, ktoré majú na starosti výber zamestnancov a presné určenie úloh,

- kritériá výberu,
- určenie faktorov, ktoré budú mať na starosti úspešný výkon práce.

Základné subjekty pri výbere zamestnancov sú:

a. personálny útvar

- stará sa o dodržiavanie zákonov,
- vyberá vhodné metódy výberu,
- má na starosti výber po administratívnej, organizačnej a metologickej stránke,
- zoskupuje, overuje a uchováva normatívne dokumenty,
- zaisťuje odbornú stránku hodnotenia uchádzačov.

b. líniový manažéri:

- určujú voľné pracovné miesta,
- podieľajú sa na analýze práce,
- podieľajú sa na voľbe zdrojov a metód na získavanie zamestnancov,
- podieľajú sa pri plánovaní výberu,
- spolupracujú na hodnotení uchádzačov, vedú rozhovory s uchádzačmi a majú na starosti konečné rozhodnutie.

### 2.3.2 Kritériá výberu zamestnancov

V našich končinách je zvykom vyberať zamestnancov podľa toho, do akej miery plnia požiadavky na obsadzované pracovné miesto. Naopak v dobre riadených organizáciách vo vyspelejších krajinách je toto kritérium nedostačujúce. Koubek (2003) rozpoznáva tri druhy kritérií výberu zamestnancov:

- **Celoorganizačné kritériá** - týkajú sa hlavne tých vlastností, ktoré organizácia považuje u svojich zamestnancov za cenné, veľmi dôležité, a ktoré predpokladajú úspešnosť uchádzača v organizácii.
- **Tímové kritériá** - týkajú sa hlavne vlastností, ktoré zabezpečujú vhodnosť práce v tíme. Nejde len o odborné znalosti ale aj o charakteristiku osobnosti, ktorá zapadne do kolektívu organizácie.
- **Tradičné kritériá pracovného miesta** - tzv. špecifikácia pracovného miesta.

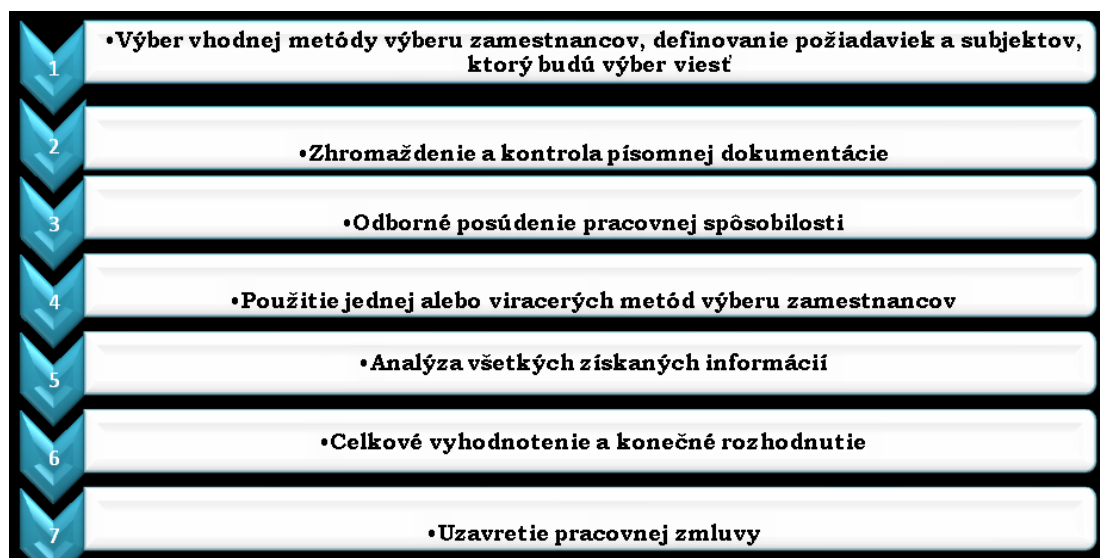
### 2.3.3 Proces výberu zamestnancov a jeho postupné kroky

Výber zamestnancov je určitý postupný proces, v ktorom manažeri úzko spolupracujú s personálnym oddelením a rozhodujú o najvhodnejšom zamestnancovi nielen z pracovného hľadiska, ale aj sociálnych požiadaviek.

Proces výberu zamestnancov sa prezentuje ako proces, ktorý pozostáva z ôsmych po sebe nasledujúcich krokov. Môže byť znázornený ako pyramída, prípadne ako lichobežník. Názorné zobrazenie nájdeme na obrázku 2.3.

Vybraný súbor uchádzačov na voľné pracovné miesto býva obvykle niekoľkonásobne väčší ako počet miest, ktoré majú byť obsadené. Preto je potrebné postupne v každom kroku vylučovať najmenej vhodných kandidátov.

Obr. 2.3 Proces výberu zamestnancov a jeho jednotlivé stupne



Zdroj: KACHAŇÁKOVÁ, A; NACHTMANOVÁ, O; JONIAKOVÁ, Z. *Personálny manažment*. Bratislava: Ekonómia, 2008. 94 s. ISBN 978-80-8078-192-7.

### 2.3.4 Metódy výberu zamestnancov

Stýblo at al. (2009) uvádza že k tomu aby sme posúdili kandidátov na voľné pracovné miesto je možné použiť viacero metód. Niektoré z nich bývajú používané vždy ( analýza životopisu, interview, overovanie referencií) a iné slúžia zvyčajne k overeniu nejakých špecifických predpokladov. Úlohou personálneho útvaru je stanoviť vhodné metódy, ktoré budú pri posudzovaní uchádzača na jednotlivé pracovné pozície použité, a taktiež určiť očakávania, ktoré budú pomocou tejto metódy zisťované.

## Skúmanie životopisu

Tvorí hlavnú metódu posudzovania vhodných kandidátov a následný výber medzi nimi. Umožňuje hlavne zistiť vzdelanie, pracovné skúsenosti, upozorňuje na niektoré riziká a svoju vypovedaciu schopnosť má aj formálna stránka jeho zostavenia.

Štruktúrovaný profesný životopis je dnes preferovanou formou životopisu. Mal by mať štandardizovanú podobu, ktorá sa skladá z niekoľkých základných bodov a jeho dĺžka by mala byť maximálne na 2 strany. K hlavným bodom patria osobné údaje, prehľad dosiahnutého vzdelania, prehľad doterajších pracovných skúseností, ďalšie znalosti a prípadne činnosti vykonávané vo voľnom čase.

Personalisti väčšinou pripisujú životopisu väčšiu hodnotu ako osobnému dotazníku. Dôležité je v životopise nezatajovať akékoľvek dôležité informácie alebo ich uvádzať veľmi nepresne.

## Testy pracovnej spôsobilosti

Podľa Koubka (2003) tvoria množstvo testov s rôznym zameraním, spoľahlivosťou a platnosťou. Ich používanie podlieha móde a väčšinou tie z nich sú najmenej spoľahlivé a platné. Umožňujú porovnať viacero uchádzačov o pracovné miesto. Všeobecne môžeme povedať, že testy pracovnej spôsobilosti sa používajú ako pomocný alebo doplnkový nástroj výberu zamestnancov. Vo všeobecnosti poznáme tieto najčastejšie využívané druhy:

- **test inteligencie** - slúži k hodnoteniu schopnosti myslieť a schopnosť plniť určité duševné požiadavky (pamäť, priestorové videnie, rýchlosť vnímania a pod.);
- **test schopností** - používa sa k hodnoteniu existujúcich, potencionálnych schopností daného jedinca a predpokladá ich rozvoj (mechanické a motorické schopnosti, manuálna zručnosť, vlohy a pod.);
- **test znalostí a zručností** - slúži k preskúmaniu hĺbky znalostí, odborných návykov a taktiež testovanie pracovného postupu;
- **test osobnosti** - tzv. psychologické testy, majú ukázať rôzne stránky osobnosti, základné rysy povahy.

Medzi vedľajšie formy testov môžeme zaradiť aj grafológiu, detektor lži, testy integrity alebo drogové testy.

## Osobný dotazník

Dvořáková (2012) tvrdí, že osobný dotazník spočíva v tom, že od uchádzača vyžaduje

určité údaje a odpovede na presne položené otázky. Zoskupuje informácie napr. o doterajšom pracovnom pomere, o dôvodoch zmeny zamestnania, o dôvode záujmu o nové zamestnanie, odkiaľ má informácie o voľnom pracovnom mieste a pod. Má však množstvo nevýhod :

- veľké množstvo otázok,
- odpovede bývajú vopred naučené a väčšinou rovnaké,
- tvorivý a kreatívny uchádzač odmietne tento spôsob zberu dát,
- môže prejsť výberom ale nemusí sa hodiť na danú pracovnú pozíciu.

### **Assesment centre**

Metóda, ktorá sa využíva pri výbere, vnútornej mobilite, povyšovaní, vzdelávaní a rozvoji manažérov a rôznych špecialistov. Označuje štandardizované hodnotenie toho, ako si človek počína. K tomu je potrebné viacstranné pozorovanie účastníkov pri plnení rozličných cvičení (pohovor, simulované cvičenia, prípadové štúdie, diskusia, manažérske hry, testy). Hodnotitelia majú rôzne profesie a využívajú navzájom sa dopĺňujúce a trochu rozdielne techniky. Merajú sa sociálne, komunikačné zručnosti a charakteristiky určitej osobnosti. Jednotlivé hodnotenia sa dajú dohromady a následne vyhodnotia.

### **Výberový rozhovor (interview)**

Môžeme ho podľa Koubka (2003) považovať za najrozšírenejšiu metódu výberu zamestnancov. Dôvod prečo sa používa je veľmi jednoduchý, keďže žiadne testy alebo dotazníky nenahradia osobný kontakt s uchádzačom. Okrem overenia už dobre známych skutočností môže interview odhaliť uchádzačove reakcie, ambície, životné skúsenosti, myslenie alebo schopnosť improvizácie. Už v tejto fáze môže potencionálny zamestnávateľ pozorovať, ako sa uchádzač správa k sebe samému, iným ľuďom, aký má vzťah k pripraveným úlohám v simulovanej situácii.

Interview by mal byť cielenou a hlavne účelnou konverzáciou. Konverzácia by mala byť riadená, vopred poriadne pripravená a dôsledne realizovaná, aby sme od uchádzača dostali čo najviac potrebných informácií. Zamestnávateľ sa v tomto prípade rozhoduje, či ponúkne uchádzačovi voľné pracovné miesto a uchádzač sa naopak rozhoduje, či danú ponuku prijme.

Prípravná fáza výberového rozhovoru by mala pozostávať z dvoch častí:

- **predprípravná fáza** - stanovenie počtu uchádzačov, hodnotiteľov a podmienok, za ktorých sa bude interview realizovať;



- **príprava interview** - zameriava sa hlavne na formu a obsah.

Interview sa z hľadiska obsahu člení na:

- **Neštruktúrovaný rozhovor** - otázky nie sú vopred pripravené, kladú sa v priebehu podľa odpovede uchádzača. Veľkým problémom je objektívne hodnotenie, pretože otázky položené jednotlivým uchádzačom sú rozdielne. Ďalší problém tvorí zaznamenávanie si odpovedí súčasne s pozorovaním daného uchádzača.
- **Štruktúrovaný rozhovor** - otázky sú vopred pripravené a každá z nich má aj príslušnú modelovú odpoveď a jej bodové ohodnotenie. Všetky otázky sú kladené všetkým uchádzačom, to zaručuje väčšiu mieru objektívnosti, spoľahlivosti a presnosti. Vopred pripravená štruktúra umožňuje viac sledovať uchádzača, keďže odpovede sa zaznamenávajú do príslušného odpovedového hárku.
- **Kombinovaný rozhovor** - ide o kombináciu predošlých dvoch rozhovorov. Určitá časť je štruktúrovaná a zároveň je tu priestor pre voľný rozhovor. Štruktúrované otázky umožnia objektívne porovnať uchádzačov. Naopak nepripravené otázky vnesú do rozhovoru trocha oživenia a to vedie k lepšiemu poznaniu jednotlivých kandidátov.
- **Stresový rozhovor** - pomocou neho odhalíme odolnosť uchádzačov voči stresu. Pripravené sú série rýchlych, príťažlivých a taktiež neprijemných otázok. Hlavnou úlohou je vystaviť uchádzača určitému silnému tlaku tak, aby sme mohli zistiť ako bude v tejto stresovej situácii reagovať.
- **Rozhovor riešiaci problém** - uchádzač dostane určitý problém, ktorý sa snaží vyriešiť. Okrem hodnotenia riešenia je hodnotení aj jeho prístup.

Interview sa z hľadiska formy rozdeľuje na:

- **rozhovor 1+1** - rozhovor medzi kompetentným zamestnancom danej organizácie, väčšinou to býva budúci nadriadení a uchádzača o zamestnanie;
- **sekvenčný rozhovor** - uchádzač prechádza postupne cez viacerých odborníkov a každý z nich mu položí zopár špecifických otázok, ktoré aj sám vyhodnotí;
- **panelový rozhovor** - uchádzač odpovedá na otázky jednotlivých odborníkov pred komisiou (priamy nadriadený, psychológ, personalista, atď.);

- **skupinový rozhovor** - na jednej strane je skupina uchádzačov o prácu a na druhej strane skupina hodnotiteľov daného rozhovoru.

Priebeh rozhovoru by sme mohli rozčleniť na tri základné kroky:

- **prvotný kontakt** - uvítanie uchádzača, predstavenie komisie, navodenie príjemnej atmosféry,
- **jadro rozhovoru** - interview,
- **záver rozhovoru** - navodenie dobrého pocitu z rozhovoru, informácie o ďalšom postupovaní a rozlúčenie sa s uchádzačom.

### **Prijatie pracovníka na skúšobnú dobu**

Môžeme považovať za jednu z najviac efektívnych metód výberu pracovníkov aj keď je na ňu potrebné vynaložiť oveľa viac finančných prostriedkov. Týmto spôsobom môže uchádzač svojou prácou v organizácii ukázať svoje kvality a aj svoju pracovnú spôsobilosť. Najväčší efekt má, ak môžeme prijať viac ako jedného uchádzača, samozrejme predtým ako prešli všetkými fázami výberu. Je možné pozorovať ich prácu, pracovné chovanie a podľa týchto kritérií si po určitom čase vybrať toho najefektívnejšieho.

### **Skúmanie referencií**

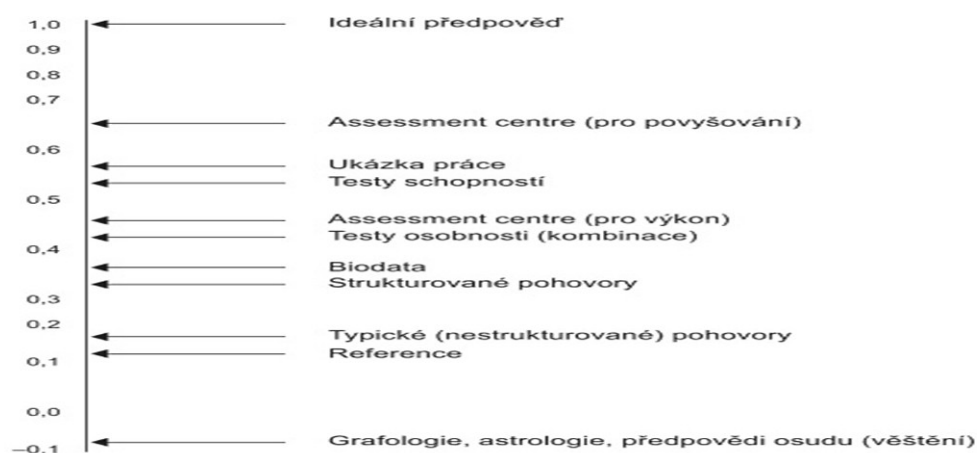
Hodnotenie osobami, ktoré mali dlhodobjší kontakt s pracovníkom v jeho predchádzajúcom zamestnaní, je dodatočným zdrojom informácií. Hlavne pri tých významnejších pracovných miestach by sme nemali na tieto referencie zabúdať.

Má dva základné ciele a to overiť si doterajšie informácie a získať nestranný pohľad na to, ako sa uchádzač v práci skutočne chová. Občas môžu klamať aj referencie, keďže každý človek môže mať na toho druhého úplne odlišný názor a celkový pohľad.

Najvhodnejšie referencie by sme mali dostať od jeho priamych nadriadených alebo spolupracovníkov (Stýblo J. at al., 2009).

Medzi zvláštne alebo u nás veľmi málo používané metódy považuje Koubek (2003) kamerové skúšky, frenologické (typologické) metódy, astrologické metódy a veštenie. Výskumy, ktoré boli uskutočnené v zahraničí dokázali rozličnú validitu jednotlivých metód, ktorú si môžeme pozrieť na obrázku 2.4.

Obr. 2.4 Presnosť niektorých metód výberu pracovníkov



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002. 363 s. ISBN 80-247-0469-2.

Metódy, ktoré slúžia k posúdeniu jednotlivých kandidátov majú svoje prednosti a taktiež svoje slabšie stránky. Voľba metódy by mala zodpovedať výberovým kritériám, ktoré sú pri výbere dopredu určené. Niektoré príklady kritérií môžete vidieť v tabuľke 2.2.

Tab. 2.2 Príklady výberových kritérií a im odpovedajúcich metód na výber

Výberové kritérium	Metódy posúdenia kandidátov
Úroveň vzdelania	analýza životopisu
Pracovné skúsenosti	analýza životopisu, interview
Technická kvalifikácia	analýza životopisu, osvedčenie, test technických znalostí
Komunikačné schopnosti	interview, assesment center, jazykový test
Riadiace schopnosti	analýza životopisu, interview, referencie
Kvantitatívne schopnosti	numerický test, interview, prípadová štúdia
Schopnosť pracovať v tíme	assesment centre, psychologický test
Zákaznícka orientácia	assesment centre, behaviorálne interview, psychologický test

Zdroj: STÝBLO, J., URBAN J. a VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. 116 s. ISBN 978-80-7357-429-1.

### 2.3.5 Celkové vyhodnotenie a konečné rozhodnutie

Na základe všetkých získaných informácií v priebehu procesu výberu sa zostaví priebežné poradie uchádzačov. Konečné rozhodnutie je vhodné uskutočniť na druhý deň po

skončení výberových pohovorov. Jedným zo základných subjektov, ktorý má značnú úlohu pri konečnom rozhodnutí, je nastávajúci nadriadený. Voľné pracovné miesto je obvykle ponúknuté tomu uchádzačovi, ktorý sa na základe hodnotení javí ako najvhodnejší kandidát na voľnú pracovnú pozíciu. Výsledky rozhodnutia je nevyhnutné poskytnúť všetkým uchádzačom o zamestnanie.

Môže nastať situácia, kedy priebeh a použité výberové metódy neviedli k úplnému rozhodnutiu o vhodnom kandidátovi. Proces výberu je možné zopakovať tentokrát aj s použitím iných hlavne vhodnejších metód, ktoré boli predtým vynechané.

### **2.3.6 Podpísanie pracovnej zmluvy**

V prípade, že sa v priebehu procesu získavania a výberu zamestnancov podarilo nájsť vhodného kandidáta na voľnú pracovnú pozíciu a on má o toto pracovné miesto vážny záujem, personálny útvar s ním uzavrie pracovnú zmluvu. Personálny útvar má ešte množstvo ďalších povinností, ktoré musí pri prijatí nového zamestnanca vykonať.

V personálnom manažmente na fázu prijatia nového zamestnanca nadväzuje jeho adaptácia na nové pracovné miesto. Rozumie sa tým proces usmernenia, v ktorom sa nový zamestnanec zoznamuje s novým pracovným miestom, organizáciou, pracoviskom, podmienkami práce a spolupracovníkmi. Hlavným cieľom adaptačného procesu je získať plnohodnotného a ustáleného zamestnanca.

### **2.3.7 Hodnotenie procesu získavania a výberu nových zamestnancov**

Rovnako ako aj iné personálne činnosti by aj úspešnosť získavania, výberu a prijímania nových zamestnancov mala byť v podniku nejakým spôsobom vyhodnotená. Najvhodnejšie hodnotenie môžu ukázať personálne ukazovatele, ktoré porovnávajú úspešnosť procesu za určité obdobie, v rôznych častiach danej organizácie alebo dokonca porovnajú úspešnosť s inou organizáciou. Medzi hlavné ukazovatele patria náklady spojené so získaním a prijímaním nových zamestnancov, doba trvania tohto procesu a úspešnosť vhodného výberu zamestnancov.

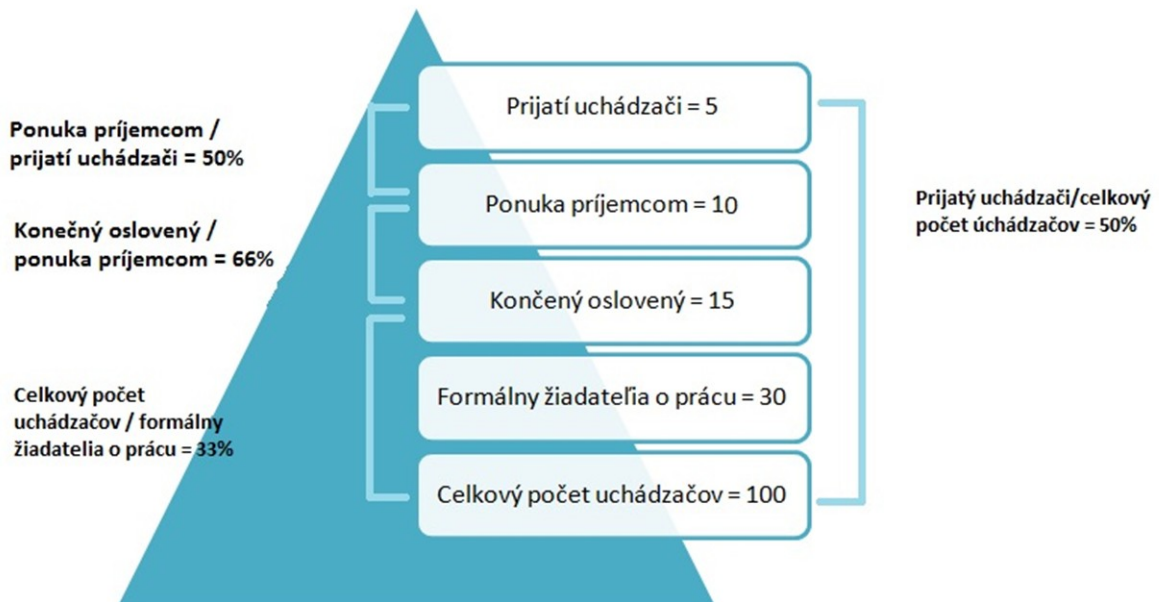
Vzorovým príkladom personálnych ukazovateľov hodnotiacich tento proces, ktoré uvádza Stýblo at al. (2009) sú:

- priemerné náklady na obsadenie pracovného miesta,
- priemerná doba obsadenia voľného alebo uvoľneného pracovného miesta,
- akceptačný pomer,

- podiel spontánnych uchádzačov o miesta prichádzajúcich bez použitia inzerovania,
- podiel nových pracovníkov odchádzajúcich v priebehu prvého roku zamestnania,
- množstvo ďalších.

Užitočné je merať jednotlivé ukazovatele výnosnosti, ktoré porovnávajú počet uchádzačov o voľné pracovné miesto v dvoch fázach procesu prijímania zamestnancov. Vhodné je ich zobrazit' ako pyramídu, ktorá sa z veľkého počtu uchádzačov o pracovné miesto niekoľkonásobne zmenší v každom kroku. Tento proces môžeme vidieť na obrázku 2.5.

Obr. 2.5 Príklad vzorovej náborovej pyramídy



Zdroj: MATHIS, R. L.; JACKSON, H. J. *Human Resource Management*. 12<sup>th</sup> Edition: South-Western, 2006. 219 s. ISBN 978-0-324-54275-5.

### 3 Charakteristika organizácie

McDonald's predstavuje jednu z najúspešnejších obchodných organizácií s rýchlym občerstvením na svete. Funguje na princípe franšizingu, ktorý umožňuje prevádzkovať konkrétnu reštauráciu McDonald's na určitú dobu, obvykle je to 20 rokov. Umožňuje podnikat' len fyzickým osobám, obvykle je franšizant stredne veľký podnikateľ, ktorý zamestnáva približne 50 - 100 zamestnancov. McDonald's sám vyhl'adá, naprojektuje a postaví reštauráciu podľa plánu, a taktiež sa stáva vlastníkom tejto nehnuteľnosti. Franšizant však musí dodržať štandardy ako sú recepty, technické normy na prípravu jedla, metódy riadenia, inventúry, účtovníctvo, marketing, obchodné a servisné značky, dizajn reštaurácie, reklamné označenie a umiestnenie vybavenia. Reštauráciu musí prevádzkovať podľa McDonald's štandardov Q.S.C &V, taktiež ich môžeme nazvať štyri piliere:

- **kvalita** (quality) - zabezpečuje sa dôkladný výber potravín, následná premena na vybraný produkt a kontrola,
- **obsluha** (service) - obsluha by mala byť vždy ústretová s úsmevom na tvári,
- **čistota** (cleanliness) - udržiavať reštauráciu čistú nielen v zatváracom čase prevádzky ale aj v plnej prevádzke reštaurácie,
- **hodnota** (value) - za primerané ceny ponúka McDonald's vysokú kvalitu produktov.

Štandardy sa dodržiať kvôli dosiahnutiu hlavného cieľa a to je spokojnosť zákazníkov. Ďalej musí franšizant odvádzať mesačné poplatky za prenájom a určité percento s čistej tržby svojej reštaurácie.

Na celom svete má McDonald's približne 31 000 reštaurácií, vo viac ako 121 krajinách celého sveta. McDonald's je úspešná spoločnosť hlavne kvôli svoju prepracovanému systému franšizingu.

#### 3.1 História

V roku 1940 vybudovali bratia Mac a Dick Mcdonaldovci v meste San Bernardino (Kalifornia) reštauráciu s názvom McDonald's Bar-B-Q Opens. Po čase sa snažili znížiť počet výrobkov, ceny a zosystematizovali prácu v kuchyni. Týmto spôsobom dokázali za oveľa menší čas obslúžiť oveľa viac zákazníkov.

Firma McDonald's v takom pojatí ako ju poznáme dnes, bola založená až v roku 1954 pánom Rayom Krocom. Ten podpísal kontrakt s bratmi McDonaldovcami, ktorý mu dovoľoval používať ich vymyslený systém predaja a obchodné meno. O rok neskôr otvoril prvú reštauráciu McDonald's v meste Des Plaines (Illinois).

O pár rokov neskôr opustil McDonald's územie severoamerického kontinentu, aby sa po USA a Kanade rozšíril aj do ostatných štátov. Roku 1988 McDonald's vstúpil aj na východný kontinent a otvoril svoje prvé prevádzky v Maďarsku a Juhoslávii. O 3 roky neskôr otvoril McDonald's svoju kanceláriu pre strednú a výhodnú Európu vo Viedni. Odvtedy táto kancelária úspešne koordinuje otvorenie nových reštaurácií v krajinách strednej Európy.

### **3.2 Organizácia McDonald's na Slovensku**

Organizácia McDonald's Slovakia spol. s r.o. bola založená 06. 04. 1995, s ňou bola otvorená prvá prevádzka v Banskej Bystrici, odvtedy sa sieť reštaurácií rozrástla celkovo na 29 prevádzok, ktoré sú umiestnené po celom Slovensku. Všetky z nich sa nachádzajú vo veľkých mestách a na okrajoch diaľnic. Približne 60% zo všetkých reštaurácií na Slovensku je otvorených na základe franšízingovej zmluvy.

V priebehu pôsobenia si firma McDonald's našla svojich priaznivcov ale aj mnoho odporcov, ktorí sa nestotožňujú s nie moc zdravým životným štýlom. Aj napriek zvyšujúcej sa konkurencii si stále drží svoje popredné miesto v segmente s rýchlym občerstvením. Dokazuje to aj fakt, že každým rokom pribudne nejaká nová reštaurácia.

Rovnako ako všade na svete, tak aj u nás si firma získala množstvo zákazníkov kvôli svojej rýchlosti prípravy a cenovej dostupnosti produktov. McDonald's neustále inovuje, prednedávnom boli otvorené na Slovensku prvé kaviarne McCAFÉ s ponukou rôznych druhov káv a zákuskov.

Stále rastúce tržby a čoraz väčší počet obslužených zákazníkov dokazujú, že firma si aj napriek existujúcej konkurencii (KFC, Burger King a pod.) môže dovoliť investovať a každoročne rozširovať sieť svojich prevádzok.

### **3.3 Organizačná štruktúra spoločnosti McDonald's**

Na čele každého štátu spoločnosti McDonald's, kde má svoje zastúpenie, stojí v prvom rade *generálny riaditeľ*. Slovenská a Česká republika sa delí o jedného generálneho riaditeľa, ktorého meno je Alexander Schramm.

Druhou významnou pozíciou je post *riaditeľa prevádzky*, ktorý je zodpovedný za zavádzanie noviniek pre slovenské ale aj české pobočky. Naposledy mal na starosti zavádzanie konceptu McCaFÉ na našich trhoch.

Ďalšiu veľmi významnú pozíciu majú *prevádzkový manažéri*, ktorý majú na starosti rôzne oblasti dôležité pre chod celej spoločnosti (franšízing, marketing, personál a pod.). Tu môžeme uviesť *personálneho manažera*, ktorý spolu s vedúcim reštaurácie má na starosti ľudské zdroje vo svojej reštaurácii. Úlohou tohto manažera je nábor nových zamestnancov, vedenie evidencie a rôzne ďalšie veci spojené so získavaním, výberom a vzdelávaním svojich zamestnancov. Celá Slovenská republika má na centrálnej pobočke jedného personalistu, ktorý zabezpečuje všetky potrebné veci na riadenie ľudských zdrojov v jednotlivých prevádzkach. Úloha personalistu sa nijako neodlišuje od iných, dá sa povedať, že má pod sebou veľké množstvo zamestnancov. Vo vykonávaní jeho práce mu pomáhajú jednotlivý personálny manažéri v reštauráciách.

Nasleduje pozícia *obchodného zástupcu*, ktorý má na starosti niekoľko vybraných reštaurácií. Pravidelne ich navštevuje, hodnotí rôzne kritériá a zistené výsledky konzultuje s každým manažérom reštaurácie.

Pri ďalšej pozícii sa dostaneme do vnútra samotnej reštaurácie. Osobou zodpovednou za celý chod pobočky je samotný *vedúci celej reštaurácie*, taktiež ho môžeme nazvať manažérom reštaurácie. Spolu s vlastným tímom sa snaží udržiavať a poskytovať čo najvyššiu úroveň poskytovaných služieb a firemných štandardov.

Za jeho pravú ruku môžeme považovať pozíciu *I. asistenta*. Je to vlastne manažér, ktorý je poverený vedením reštaurácie v prípade neprítomnosti vedúceho reštaurácie.

Ďalšou pozíciou je pozícia *II. asistenta*, ktorú väčšinou zastáva viac osôb podľa veľkosti reštaurácie. Asistenti vedú jednotlivé oblasti reštaurácie ako je profit, personál, marketing a pod.

*Floor manažéri* vedú jednotlivé úseky reštaurácie alebo taktiež môžu viesť smeny. V tomto prípade záleží na počte úspešne skončených kurzov v rámci vzdelávania manažmentu.

Predposledným článkom organizačnej štruktúry McDonald's je pozícia *crew trénera*. Títo tréneri musia zvládať prácu na všetkých stanoviskách reštaurácie a hlavne mať schopnosť učiť nových zamestnancov a predávať im svoje skúsenosti. Malá časť z týchto trénerov má v sebe potenciál, ktorí im neskôr dopomôže vypracovať sa na vyššie pozície.

Úplne najnižšie v celej organizačnej štruktúre sú tzv. *crew, baristi alebo hostess*. Sú to zamestnanci, s ktorými sa bežne stretávame v reštaurácii. Podľa vzdelanosti a dĺžky



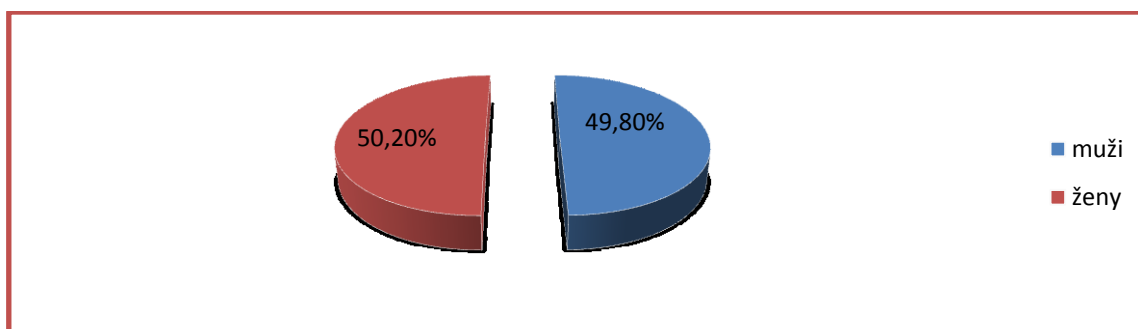
pracovného pomeru sú odlišení farebnými menovkami. Crew zabezpečuje obsluhu v reštaurácii a pracuje v kuchyni, barista väčšinou robí v McCafé a hostess zabezpečuje narodeninové oslavy a podobné veľkolepé akcie.

### 3.4 Personálna štruktúra organizácie McDonald's

Spoločnosť McDonald's Slovakia spol. s r.o. zamestnáva 795 pracovníkov v jednotlivých reštauráciách nachádzajúcich sa na celom území Slovenskej republiky. Všetci zamestnanci majú uzavretú pracovnú zmluvu alebo dohodu o pracovnej činnosti. Väčšiu časť zamestnancov spoločnosti tvoria študenti, ktorí si chcú popri škole privyrobiť a taktiež im vyhovuje flexibilná pracovná doba.

O trochu väčšiu časť zamestnancov tvoria ženy, aj keď rozdiely sú minimálne. Žien v spoločnosti pôsobí 399 a mužov 396. To, že rozdiel na Grafe 4.1 je minimálny je spôsobené hlavne tým, že v spoločnosti nie je práca, ktorú by nemohli vykonávať ženy alebo naopak muži.

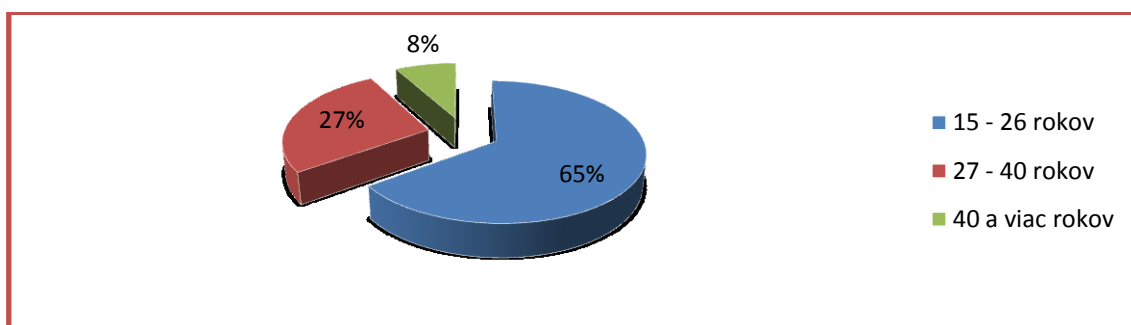
Graf 4.1 Pohlavie zamestnancov



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých spoločnosťou

Keďže väčšiu časť zamestnancov tvoria študenti, z Grafu 4.2 je možné vyčítať, že prevažuje veková skupina od 15-21 rokov. Naopak zamestnanci s vyšším vekom sú zastúpení v spoločnosti minimálne alebo obsadzujú vyššie pracovné pozície (kariérny rast). Je to spôsobené tým, že pri väčšine vykonávaných činností sú potrebné zručnosti, rýchlosť a práca so systémom spoločnosti.

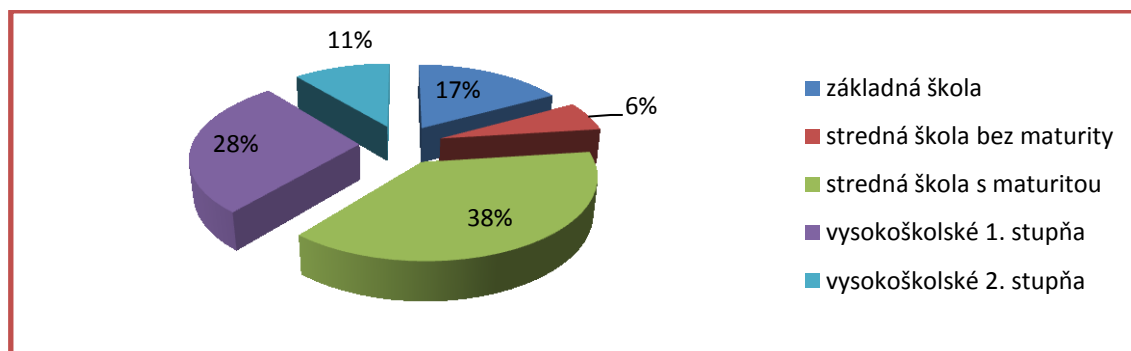
**Graf 4.2 Veková štruktúra zamestnancov spoločnosti McDonald's**



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých spoločnosťou

Na Grafe 4.3 je možné vidieť, že prevažná časť zamestnancov spoločnosti má končenú strednú školu s maturitou. Je to spôsobené tým, že na prácu na nižších pozíciách v reštaurácii nie je potrebné vysokoškolské vzdelanie. Naopak zamestnanci, ktorí majú vyštudovanú vysokú školu pracujú väčšinou na manažérskych pozíciách v organizačnej štruktúre spoločnosti.

**Graf 4.3 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie zamestnancov**



Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov poskytnutých spoločnosťou

## **4 Analýza systému získavania a výberu zamestnancov vo vybranej organizácii**

V tejto časti práce boli preštudované internetové stránky a interné materiály spoločnosti, ktoré mi poskytla personálna manažérka v jednej z reštaurácií. Dodatočné a podrobnejšie informácie boli poskytnuté na základe štruktúrovaného rozhovoru. Na základe vopred pripravených otázok, ktoré sú uvedené v **Prílohe 1**, boli poskytnuté všetky potrebné informácie. V procese sumarizácie získaných informácií boli využité metódy analýzy a syntézy. Ďalšou metódou, ktorá bola v tejto časti využitá bolo dotazníkové šetrenie. Jeho hlavnou úlohou bolo zistiť spokojnosť so získavaním a výberom zamestnancov v organizácii. Dotazníkového šetrenia sa zúčastnili zamestnanci z viacerých reštaurácií. Následne boli dotazníky vyhodnocované pomocou štatistických metód v programe Microsoft Excel a spracované do grafickej podoby.

### **4.1 Predmet a cieľ analýzy**

Pre praktickú časť bakalárskej práce bola vybraná reštaurácia McDonald's na Slovensku. Bude priblížený proces získavania a výberu zamestnancov, ktorý organizácia McDonald's využíva.

McDonald's sa neustále rozrastá, je najväčšou organizáciou s rýchlym občerstvením na Slovensku a zamestnáva približne 800 zamestnancov. K získavaniu a výberu zamestnancov pristupuje veľmi svedomito a zodpovedne, keďže náklady spojené s týmto procesom sú pomerne vysoké.

Problematike získavania a výberu zamestnancov sa v organizácii McDonald's venuje personálny manažér alebo vedúci reštaurácie, ktorý má na starosti všetky veci spojené s týmto procesom. Reštaurácia McDonald's má veľmi prepracovaný systém získavania a výberu zamestnancov. Celý proces sa uskutočňuje v niekoľkých krokoch, ktoré na seba nadväzujú a sú vzájomne prepojené.

Cieľom analýzy je pomocou dotazníka zistiť, ako sú spokojní zamestnanci so súčasným spôsobom získavania a výberu zamestnancov. Následne analyzovať získané informácie a navrhnúť odporúčania, ktoré by vylepšili systém získavania a výberu zamestnancov v organizácii McDonald's.

## 4.2 Proces získavania zamestnancov

Proces získavania a výberu zamestnancov sa pri novo otvorenej reštaurácii rovnako ako u už fungujúcich reštauráciách začína prieskumom prostredia, v ktorom sa reštaurácia nachádza. Zahrňuje v sebe nasledujúce prostredie:

- **Okolie reštaurácie** - vonkajšie faktory, ktoré majú značný vplyv na reštauráciu, patrí tu umiestnenie, dopravná dostupnosť, zloženie obyvateľov a pod.
- **Konkurenční zamestnávateľia** - je potrebné zmapovať aký konkurenti v podobe zamestnávateľov sa nachádzajú v blízkom okolí reštaurácie. Podstatou tohto prieskumu je zistenie, kam môžu nespokojní zamestnanci odísť za novou alebo výhodnejšou prácou.
- **Externý zamestnanecký test** - má za úlohu zistiť, aké má reštaurácia vzťahy s inými organizáciami a naopak. Dobré vzťahy treba udržiavať, pretože môžu byť veľmi dobrým zdrojom nových zamestnancov.
- **Interný zamestnanecký test** - slúži ako spätná väzba pre personálneho manažéra a vedúceho reštaurácie. Noví, prijatí zamestnanci dostanú dotazník po odpracovaných dvoch týždňoch v reštaurácii. Obsahuje 19 otázok, ktoré majú odhaliť či celý motivačný a tréningový plán funguje tak ako má. Tiež má zistiť či zamestnanec dostal všetky potrebné informácie, aby mohol svoju novú prácu vykonávať bezchybne.

### 4.2.1 Plánovanie procesu získavania a výberu zamestnancov

Pred zahájením procesu získavania a výberu zamestnancov je potrebné minimálne 2 týždne dopredu určiť potrebu zamestnancov na ďalších 8 týždňov dopredu (tzv. *staffing plan*). Výpočet potreby zamestnancov ovplyvňuje niekoľko faktorov - plánovaný počet obslužených zákazníkov, plánovanú produktivitu práce, celkovú dobu odpracovaných hodín, počet zamestnancov venujúcich sa školeniu nových zamestnancov a priemernú úroveň fluktuácie.

Po výpočte potreby zamestnancov vznikne *staffing plan*, ktorý určí koľko nových zamestnancov je potrebné prijať. Nie je podstatné len koľko nových zamestnancov potrebujeme prijať, ale taktiež akých uchádzačov chceme prijať.

Nasleduje stanovenie kritérií, ktoré musí uchádzač splniť:

- **pracovné zaradenie** - baristka, hosteska, manažér a pod.;

- **pracovný úväzok** - plný, čiastočný alebo skrátенý;
- **pracovná doba** - fixná, flexibilná,
- **vek uchádzačov** - cez deň vek nehrá žiadnu úlohu, ale cez noc môžu pracovať len plnoletí zamestnanci,
- **štandardné požiadavky** - upravenosť, dobrá komunikácia, súhlas rodičov u neplnoletých zamestnancov.

#### 4.2.2 Finančné a materiálne zabezpečenie procesu

Finančné prostriedky, ktoré sú schopní vedúci reštaurácie na základe dosahovaných ekonomických výsledkov vložiť do procesu získavania a výberu zamestnancov. Schvaľuje ich vedúci reštaurácie a nesie za ne plnú zodpovednosť. Podrobný návrh ako sa budú finančné prostriedky využívať predkladá personálny manažér spolu so *staffing plánom* minimálne 2 týždne pred zahájením procesu výberu a získavania zamestnancov.

Pred začiatkom samotného procesu musí personálny manažér preveriť, či má k dispozícii dostatočnú zásobu potrebných materiálov (letáky, plagáty, brožúry a pod.), tréningových materiálov, uniforiem a skriniek pre zamestnancov.

#### 4.2.3 Systém pre hodnotenie procesu získavania a výberu zamestnancov

Každá reštaurácia McDonald's potrebuje ešte pred zahájením celého procesu získavania a výberu zamestnancov vedieť, aké metódy sú pre ňu najefektívnejšie. Preto ešte pred zahájením samotného procesu určí vedúci reštaurácie:

- **osobu zodpovednú za celý priebeh** - väčšinou sa jedná o personálneho manažéra;
- **systém vyhodnotenia procesu** - úspešnosť akcie, náklady, archivácia;
- **systém archivácie žiadostí o zamestnanie** - všetky prijaté žiadosti je potrebné archivovať 5 rokov, McDonald's archivuje žiadosti podľa rozdelenia na: prijatých uchádzačov, uchádzačov pozvaných na pohovor, zamietnuté žiadosti, nevyriadené žiadosti.

#### 4.2.4 Metódy získavania zamestnancov

Pri získavaní nových zamestnancov sa postupuje vždy rovnakým spôsobom a využíva sa 5 zdrojov získavania zamestnancov, ktoré sa nasledujú postupne za sebou. Cieľom je zabezpečiť čo najvyšší počet kvalifikovaných uchádzačov a vybrať z nich tých najlepších.

## **Uchádzači sa o prácu uchádzajú sami**

Dobrá povest' reštaurácie značne šetrí finančné zdroje, čas a energiu managementu, pretože uchádzači sa o voľné miesto zaujímajú sami. Slušné zaobchádzanie so zamestnancami a dobré medziľudské vzťahy na pracovisku veľmi dobre ovplyvňujú chovanie zamestnancov a ich prístup k zákazníkom. Tu môžeme zaradiť aj rozhodovanie potencionálnych uchádzačov či reagovať a následne prijať ponuku na zamestnanie. Treba dbať na celkovú povest' organizácie a to nielen vo vzťahu k zamestnancom, ale aj vo vzťahu k zákazníkom alebo obchodným partnerom, pretože potencionálni zamestnanci prichádzajú často práve z ich radov. Dlhodobu tvorí táto skupina uchádzačov približne 30 % zamestnancov reštaurácií McDonald's. Väčšina z uchádzačov necháva v reštaurácii kontaktné údaje a v nasledujúci týždňoch je pozvaná na prijímací pohovor.

## **Odporúčania terajších zamestnancov**

Pri využití tohto zdroja sa vychádza z toho, že zamestnanci, ktorí poskytujú dobré referencie o zamestnávateľovi, by mali byť tým najlepším zdrojom vhodných uchádzačov. Keďže terajší zamestnanec určite neodporučí niekoho, o kom si myslí, alebo vie, že nebude dobrým zamestnancom. Taktiež vopred oboznámi možného uchádzača o práci, ktorá sa v reštaurácii vykonáva. Preto má uchádzač už určitú predstavu o tom, čo ho bude čakať. Tento zdroj získavania zamestnancov využíva 2 spôsoby organizácie :

- **dni otvorených dverí** - prehliadka reštaurácie s podrobným výkladom pre kamarátov a rodinných príslušníkov,
- **odmeny pre zamestnancov** - vyhlásenie súťaže pre zamestnancov s popredu určenými jasnými pravidlami, za akých podmienok bude odmena vyplatená. Obvykle býva podmienkou odporúčanie známeho, odpracovanie určitého počtu hodín a pod. Odmena sa predáva verejne, aby boli motivovaní aj zvyšní zamestnanci zapojiť sa do nasledujúcej súťaže. Základným pravidlom úspechu je komunikácia so všetkými zamestnancami.

## **Inzerát na internete**

Je jednou z najčastejšie využívaných metód získavania zamestnancov. Väčšinu voľných miest McDonald's inzeruje pomocou svojej internetovej stránky v sekcii kariéra (<http://mcdonalds.topjobs.sk/>), kde je možné vybrať prevádzku a pozrieť si voľné pracovné pozície. Vzor inzerátu nájdete v **Prílohe 2**.

Taktiež inzeruje na najväčšom slovenskom pracovnom serveri [www.profesia.sk](http://www.profesia.sk). Kde má vytvorenú rovnakú šablónu vo farbách spoločnosti pre všetky pracovné pozície, ktoré inzeruje. Tu sa dozvieme všetky potrebné informácie od miesta výkonu práce, mzdy, možného termínu nástupu, druhu pracovného pomeru, náplne práce, zamestnaneckých výhod až po potrebné vzdelanie, zručnosti a osobnostné predpoklady, ktoré by mal spĺňať vhodný uchádzač o zamestnanie.

Ak uchádzača o zamestnanie osloví voľné pracovné miesto, pomocou internetu môže poslať svoj životopis, motivačný list a rôzne prílohy príslušnému personálnemu útvaru, ktorý túto voľnú pracovnú pozíciu inzeroval.

Formulácia inzercie musí byť zaujímavá, pravdivá, nevtieravá, presná, výstižná a hlavne čo najviac špecifická, aby zaujala len tú skupinu uchádzačov, ktorú sme chceli osloviť. V inzeráte by nesmie chýbať logo a názov spoločnosti, názov pracovnej pozície a kontaktná osoba, na ktorú sa môžeme obrátiť v prípade záujmu o voľné pracovné miesto.

Všetky náborové materiály musia byť prevedené profesionálne a umiestnené profesionálnym spôsobom na určenom mieste. Mali by byť pribežne kontrolované, aby neboli poškodené. Pokiaľ si tieto materiály tvorí sama reštaurácia, musia presne dodržať štandardy McDonald's. Pre rozhlasovú, televíznu alebo internetovú náborovú kampaň je doporučené používať oficiálne spoty alebo klipy, ktoré zaistuje centrála McDonald's s reklamnou agentúrou. O všetkých týchto aktivitách musí byť informované oddelenie HR McDonald's.

### **Pracovné veľtrhy**

Organizácia McDonald's Slovensko sa pravidelne účastní veľtrhov pracovných príležitostí Bratislave ale aj iných mestách. McDonald's si týmto spôsobom zabezpečuje prestížnosť značky a taktiež buduje image dobrého zamestnávateľa. Zameriava sa hlavne na veľtrhy určené pre študentov a absolventov vysokých škôl, ktorí sú vhodnou skupinou budúcich uchádzačov a zamestnanie.

Uchádzači o zamestnanie tu nenájdu len ponuku voľných pracovných miest, získajú priamy kontakt s firmou a vedúcimi pracovníkmi, ktorí im poskytnú množstvo informácií o práci v spoločnosti. Dozvedia sa viac o tom, akých ľudí hľadajú a čo presne zahŕňajú ich pracovné pozície.

McDonald's pracuje so študentmi aj vo forme tréningov, prípadových štúdií, workshopov, panelových diskusií a pod. Na takýchto veľtrhoch sa tak vytvára vzájomná komunikácia, ktorá je prospešná pre obe strany.

## **Plošné náborové programy**

Cielená kampaň priamo v reštaurácii - plagáty, letáky, prestieranie na podnosy, rozhlasová inzercia v reštaurácii, informačné brožúry, transparenty a pod. Táto kampaň by mala trvať maximálne 2 týždne a behom nich je nutné meniť polohu plagátov, transparentov tak, aby sa nestali rutinnou výzdobou reštaurácie. Ak je tento nábor potrebné zorganizovať opäť, malo by to byť najskôr za 2 týždne od skončenia prvej kampane.

Pre úspech kampane je dôležité nielen vyvesiť plagáty, ale manažér alebo vedúci reštaurácie má za úlohu hovoriť so zákazníkmi, čo si o tých materiáloch myslia. Tiež sa môžeme spýtať terajších zamestnancov, čo ich v reštaurácii natolko zaujalo, že tu začali pracovať. Tieto informácie sú potrebné na zlepšenie náborovej kampane v budúcnosti.

### **4.2.5 Voľba normatívnych dokumentov požadovaných od uchádzačov**

Voľba normatívnych dokumentov požadovaných od uchádzačov môže podstatne ovplyvniť úspešnosť výberu uchádzačov. Je veľmi dôležité zvoliť spoľahlivé a dokumenty, z ktorých organizácia získa čo najviac dôveryhodných informácií.

Najhlavnejším požadovaným normatívnym dokumentom je životopis, ktorý by mal byť vyhotovený v slovenskom jazyku podľa európskej normy. Mal by obsahovať všetky dôležité informácie o uchádzačovi, ktorý sa zaujíma o voľné pracovné miesto.

Veľkou výhodou je priložený motivačný list, v ktorom každý uchádzač o zamestnanie vyjadrí svoj názor, prečo práve on je ten najvhodnejší na voľnú pracovnú pozíciu. Ten dokáže mnohokrát zaujať potencionálneho zamestnávateľa oveľa viac ako samotný životopis a zanechať v ňom pozitívne prekvapivý dojem.

Personálny manažér si podľa týchto normatívnych dokumentov vyberie najvhodnejších kandidátov na voľnú pracovnú pozíciu a tí sú následne pozvaní na prijímací pohovor. Tu kandidáti musia prejsť všetkými fázami výberu zamestnancov a následne musia prijatí uchádzači doložiť ďalšie potrebné dokumenty.

Medzi ďalšie normatívne dokumenty, ktoré sú vyžadované od prijatých zamestnancov patrí potvrdenie o štúdiu ak sa jedná o študenta, zdravotný preukaz o práci s potravinami, potvrdenie o najvyššom dosiahnutom vzdelaní, potvrdenie o lekárskej prehliadke, zápočtový list od predchádzajúceho zamestnávateľa, občiansky preukaz, zdravotný preukaz a číslo účtu.



#### 4.2.6 Prvý kontakt uchádzača so zamestnávateľom

Pred samotným zahájením procesu získavania a výberu zamestnancov je potrebné overiť, či všetci zamestnanci a manažéri vedia o prebiehajúcom procese, a či plán zmien umožňuje vždy minimálne jednej osobe sa venovať novým uchádzačom o zamestnanie. Prvý kontakt uchádzača so zamestnávateľom môžeme rozdeliť do troch rôznych kategórií:

- **Telefónny kontakt** - po celú dobu trvania procesu získavania zamestnancov je v reštaurácii určený personálny manažér, ktoré je k dispozícii všetkým uchádzačom, ktorí telefonujú pre detailnejšie informácie. Uchádzačom sú zodpovedané všetky otázky a sú pozvaní do reštaurácie pre vyzdvihnutie osobného dotazníka.
- **Osobný kontakt v reštaurácii** - na každého takého uchádzača by si mal personálny manažér vyhradiť aspoň 5 minút času, aby mu dal vyplniť predbežný dotazník a vysvetlil mu jednotlivé veci. Po odovzdaní dotazníka sa manažér s uchádzačom rovno môže dohodnúť na termíne prijímacieho pohovoru.
- **E-mail** - personálny manažér odpovedá na všetky prijaté e-maily, pošle uchádzačom osobný dotazník, ktorý môžu na počítači aj spätne vyplniť a poslať.

Každá reštaurácia si musí vytvoriť svoj vlastný kalendár prijímacích pohovorov a venovať sa im aspoň 3 dni v týždni. Kalendár zaistí prehľad o všetkých dohodnutých pohovoroch a mal by zabrániť tomu, že na pohovor v rovnakú dobu prídu dvaja uchádzači. Je potrebné sa prispôbiť uchádzačom, ktorí môžu prísť len v určitých hodinách. Osobný dotazník a taktiež životopis zaistí základné informácie o uchádzačovi, aby sa už prijímací pohovor týmito formalitami nemusel zdržiavať.

#### 4.3 Proces výberu zamestnancov

Celý proces výberu zamestnancov môžeme rozdeliť do piatich, občas do šiestich po sebe nasledujúcich krokov:

- osobný dotazník,
- osobný prijímací pohovor,
- *jednodenné On the job experience* (jednodenný program, ktorý umožní uchádzačovi o zamestnanie vyskúšať si prácu v prevádzke reštaurácie) alebo *Peer Hiring* (predstavenie pracovnej pozície z pohľadu skúseného zamestnanca),

- overenie referencií,
- rozhodnutie o prijatí,
- prijatie.

Po každom z krokov výberu zamestnancov je kľúčovou otázkou personálneho manažéra či vedúceho reštaurácie otázka: „Vyhovuje uchádzač našim požiadavkám?“ Na základe odpovede na túto otázku personálny manažér alebo vedúci reštaurácie odpovie, či uchádzača pozve k ďalšiemu kroku. Jednotlivé kroky sa používajú ako „sito“, neslúžia k tomu, aby výberový proces zdržovali a naťahovali, ale naopak aby pomohli. Každý ďalší krok povie niečo viac o uchádzačovi.

Ak má personálny manažér alebo vedúci reštaurácie na konci výberu akékoľvek pochybnosti o uchádzačovi, nemá robiť žiadne kompromisy, zľavovať zo svojich požiadaviek a jednoducho povedané uchádzača neprijat' do pracovného pomeru.

### **4.3.1 Metódy výberu zamestnancov**

#### **Osobný dotazník**

Osobný dotazník vyplní uchádzač o zamestnanie ešte pred osobným prijímacím pohovorom. Personálnemu manažérovi spolu so životopisom zaistí základné informácie, ktoré by si mal podrobne preštudovať. Podľa tohto osobného dotazníka si môže manažér pripraviť vhodné otázky, ktoré sa bude pri prijímacom pohovore pýtať. Vzor osobného dotazníka organizácie McDonald's je uvedený v **Prílohe 3**.

Zaujímajú ho hlavne medzery medzi jednotlivými zamestnaniami, ako dlho a vlastne prečo zamestnanec nepracoval, pracovné zázemie predchádzajúcich zamestnaní (druh práce, dôvod ukončenia zamestnania), konflikt činností (aktivity a vedľajšie záujmy), spoľahlivosť, budúca disponibilita (preferujú sa uchádzači, ktorí chcú pracovať v reštaurácii čo najdlhšie).

#### **Osobný prijímací pohovor**

Prijímací pohovor je najdôležitejšia a taktiež najťažšia časť výberu zamestnancov nielen u McDonald's ale aj v iných organizáciách. Osobný prijímací pohovor má na starosti len personálny manažér alebo vedúci reštaurácie, ktorý absolvoval personálny kurz na centrále McDonald's. Organizácia sa snaží, aby bol pohovor pre uchádzača pozitívnou skúsenosťou, preto je každému pohovoru venovaných minimálne 15 minút. Medzi

jednotlivými pohovormi je prestávka 10 minút, aby sa personálny manažér mohol venovať každému rovnako a žiadny osobný pohovor neunáhlil. Štandard, ktorý má McDonald's zaužívaný je rozprávanie uchádzača o zamestnanie približne 80% celkového času pohovoru. Manažér si tak urobí čo najlepší obraz o uchádzačovi a na základe neho sa môže správne rozhodnúť. Dôležité je tak koľko informácií sa dozvie manažér o uchádzačovi a nie naopak.

Otázky na osobnom prijímacom pohovore sa formulujú tak, aby boli zamerané na štyri dimenzie práce, ktoré sú pre organizáciu McDonald's kľúčové:

- **pracovný štandard** - náplň predchádzajúceho zamestnania, špecifické povinnosti, čo robil uchádzač najlepšie;
- **adaptabilita** (prispôsobivosť) - reakcia na náhle zmeny alebo problémy, najťažšie pracovné situácie alebo úlohy (ktoré musel riešiť), koľko času venuje obľúbeným aktivitám;
- **motivácia** - čo ho najviac bavilo v predchádzajúcom zamestnaní (škole) a čo naopak nemal rád, prečo zmenil zamestnanie, prečo chce pracovať v McDonald's, akú má skúsenosť s prácou v tíme;
- **úroveň energie** - koľko hodín a dní odpracoval týždenne, práca v noci a nadčas.

Informácie, ktoré naopak manažér poskytuje uchádzačovi o zamestnanie pri osobnom prijímacom pohovore sú zhrnuté do 10 bodov, tzv. *Čeklistu* poskytovaných informácií. Patrí medzi ne ponuka hmotnej odmeny, prezentácia zamestnaneckých výhod a motivačných programov, flexibilná pracovná doba, starostlivosť o pracovné podmienky a prostredie, záujem o vzdelávanie a rozvoj zamestnancov (kariérny postup), starostlivosť o okolie organizácie a jeho rozvoj, informácie o úspechoch firmy, serióznosť ku vzťahu k zákazníkom, klientom ale aj zamestnancom, dodržiavanie noriem a predpisov, informácie o histórii firmy a konkrétnej reštaurácii. Tieto informácie je samozrejme možné rozšíriť podľa otázok, ktoré uchádzač položí personálnemu manažérovi.

### **Jednodenné On the job experience (OJE) alebo Peer Hiring**

Ďalšou variantou výberu zamestnancov môže byť jednodenné OJE. Jednodenný program, ktorý umožní uchádzačovi o zamestnanie vyskúšať si prácu v prevádzke reštaurácie a manažérovi overiť správnosť prípadného rozhodnutia o prijatí. Tento program sa

uskutočňuje väčšinou pri výbere zamestnancov na všetky pozície. Pri takejto metóde výberu zamestnancov je potrebné podpísať dohodu o praktickom zoznámení sa s prevádzkou, preškoliť uchádzača so zásadami BOZP a doložiť zdravotný preukaz na prácu s potravinami.

Inou možnosťou je tzv. *Peer Hiring*, kde uchádzača o zamestnanie po osobnom prijímacom pohovore zoberie na starosť skúsený zamestnanec z reštaurácie, ktorý mu predstaví ponúkanú pracovnú pozíciu zo svojho uhla pohľadu. Pomocou neformálneho rozhovoru preberie s uchádzačom čo všetko obsahuje jeho náplň práce, predstaví mu kolektív a atmosféru v reštaurácii. Uchádzač sa tak dozvie odpovede na ďalšie otázky, ktoré ho pri oficiálnom pohovore s personálnym manažérom alebo vedúcim reštaurácie nenapadli. Takýto spôsob výberu zamestnancov motivuje aj samotných zamestnancov, pretože majú možnosť sa podieľať na výbere svojich kolegov a priamo tak ovplyvniť riadenie reštaurácie.

### Overenie referencií

Dlhodobé skúsenosti ukazujú, že väčšina uchádzačov o zamestnanie sa snaží predstaviť v čo možno najlepšom svetle. Mnohokrát sa tieto informácie ani zďaleka nezhodujú s tými od predošlého zamestnávateľa alebo školy. Najčastejšie rozdiely možno pozorovať pri odchode z predošlého zamestnania alebo výške mzdy.

McDonald's preto overuje referencie v čo najširšom možnom okolí. Uchádzač o zamestnanie musí dať písomný súhlas s overením referencií, inak by toto overenie bolo nezákonné. Personálny manažér alebo vedúci reštaurácie môže telefonicky kontaktovať predchádzajúceho zamestnávateľa (učiťeľa) alebo písomne pomocou jednotného formulára pre všetky reštaurácie McDonald's.

Naopak pokiaľ je reštaurácia McDonald's požiadaná o poskytnutie referencií o bývalom zamestnancovi, vyžaduje písomný súhlas zamestnanca s poskytnutím informácií o jeho údajoch. Personálny manažér môže potvrdiť len informácie, ktoré zo zákona môže poskytnúť (dátum zamestnania, druh práce, mzdu a pod.).

### 4.3.2 Rozhodnutie o prijatí

Objektivita býva častokrát pri rozhodovaní porušená, keďže ľudské vnímanie je ovplyvnené citovým prístupom, ale je možné sa k nej čiastočne priblížiť. Personálni manažéri preto dodržia nasledujúce zásady, ktoré im pomáhajú pri rozhodnutí:

- **Prvotný a konečný efekt** - najviac ovplyvňujú personálneho manažéra alebo vedúceho prevádzky informácie, ktoré získa na začiatku a na konci osobného

prijímacieho pohovoru. Preto je doporučené robiť si poznámky po celú dobu prijímacieho pohovoru, pozorne počúvať a všetko si dôkladne všímať.

- **Efekt kontrastu** - neodporúča sa porovnávať uchádzačov medzi sebou. Je tomu možné zabrániť v prípade, že personálny manažér vyhodnotí svoje poznámky a zistené poznatky v pauze medzi ďalším prijímacím pohovorom. Vtedy sa dokáže najlepšie rozhodnúť, či bude pokračovať v ďalšom kroku pri výbere tohto zamestnanca. Znamená to teda posúdiť, či uchádzač splnil vopred stanovené požiadavky, bez ohľadu na to, či bol lepší alebo horší ako uchádzač pred ním.

Osobná sympatia či naopak antipatia rovnako ako prvý dojem nesmie ovplyvniť personálneho manažéra viac ako samotný osobný prijímací pohovor. Až z toho vyplynú konkrétne informácie potrebné pre rozhodnutie o prijatí zamestnanca.

Rozhodnutie uchádzači nedostanú rovno po skončení osobného prijímacieho pohovoru ale až na konci dňa, kedy sú už vyhodnotení všetci uchádzači.

## 4.4 Prijatie uchádzačov

Telefonicke je s prijatými uchádzačmi dohodnutý termín krátkej schôdzky, kedy musia vyplniť a doložiť všetky potrebné normatívne dokumenty, podpísať pracovnú zmluvu a prejsť školením BOZP.

Po uzavretí pracovnej zmluvy dostane zamestnanec zelenú menovku a plán úvodného tréningu na ďalších 180 hodín. Má prideleného svojho *crew trénera*, ktorý zabezpečuje tréning personálu. Prvý pracovný deň sa nový zamestnanec zoznámi s celou reštauráciou, dostane informačnú brožúru a *crew tréner* mu povie všetky potrebné základné informácie.

Zamestnanec prechádza postupne všetkými pracoviskami podľa plánu úvodného tréningu a je znova podrobnejšie zoznámený s BOZP. V tejto fáze tréningu sú zamestnanci hodnotení svojim *crew trénerom*. Po úvodnom tréningu je zamestnancovi vypracované pracovné hodnotenie pre úvodný tréning, preverené znalosti z BOZP a zamestnanec dostane menovku s modrou farbou. Zamestnanec pokračuje v základnom tréningu a môže ďalej postupovať v kariérnom raste na vyššie a lepšie pozície.

## 4.5 Dotazníkové šetrenie v spoločnosti McDonald's

V tejto časti sú zhrnuté výsledky, ktoré boli spracované na základe dotazníkového šetrenia, ktoré sa realizovalo v spoločnosti McDonald's na Slovensku. Dotazníkové šetrenie sa uskutočnilo hlavne preto, že za veľmi krátky čas je možné týmto spôsobom osloviť veľký počet respondentov. Veľkou výhodou bolo anonymné vyplňanie dotazníka, keďže respondenti sú viac uvoľnení a zväčša poskytujú relevantnejšie informácie.

Aby boli dosiahnuté odpovede čo najpresnejšie, zvolili sme väčšiu časť zatvorených otázok. Dotazník sa skladá z troch identifikačných otázok, z troch otvorených a zvyšných 14 uzatvorených otázok. Jeho celkovú podobu nájdete v prílohách ako **Prílohu 4**.

Vybraným 7 reštauráciám boli poštou vo februári 2014 poslané dotazníky. Mali dohromady 187 zamestnancov. Celkovo bolo rozposlaných 100 dotazníkov, z tohto počtu bolo vrátených len 67 úplne vyplnených dotazníkov. Vrátilo sa ich viac, lenže niektoré z nich boli iba čiastočne vyplnené, a preto boli z analýzy dotazníkového šetrenia vyradené. Celková návratnosť bola teda 67%. Vyhodnocované boli postupne všetky otázky pomocou programu Microsoft Excel.

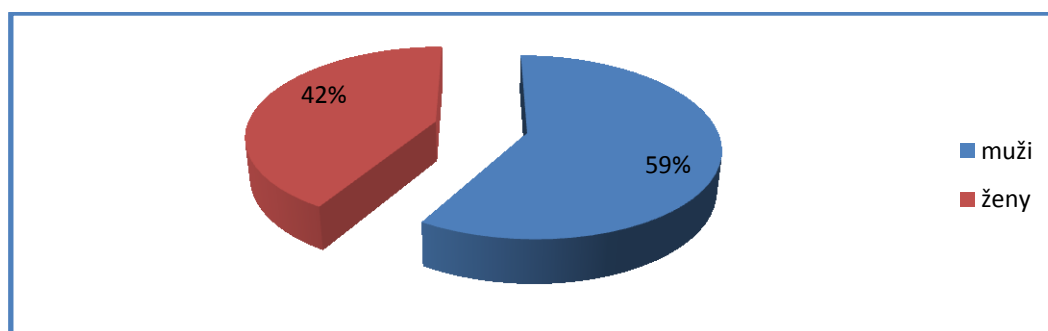
### 4.5.1 Analýza dotazníkového šetrenia

Posledné tri otázky z dotazníka informujú o štruktúre respondentov v rámci pohlavia, veku a najvyššieho dosiahnutého vzdelania. Preto sú zaradené na začiatok analýzy dotazníkového šetrenia.

#### *Otázka č. 18 - Pohlavie*

Na základe získaných a vyhodnotených informácií sa dotazníkového šetrenia zúčastnilo 39 mužov a 28 žien.

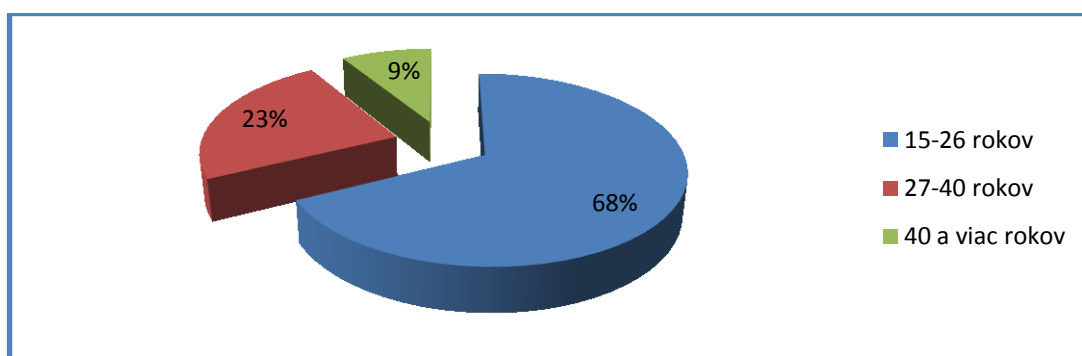
Graf 4.4 **Pohlavie respondentov**



#### Otázka č. 19 - Vek

Graf 4.5 znázorňuje vekovú štruktúru respondentov, ktorí sa zúčastnili dotazníkového šetrenia. Ako vidíme prevažuje skupina od 15-26 rokov, medzi ktorých sa radí väčšina študentov alebo mladých ľudí. Z tohto je zrejmé, že v prevádzkach pracujú mladí ľudia v dynamickom kolektíve. Minimálny je podiel zamestnancov nad 40 rokov, keďže prevádzky uprednostňujú mladších ľudí na väčšinou obsadzovaných pozíciách crew alebo baristov.

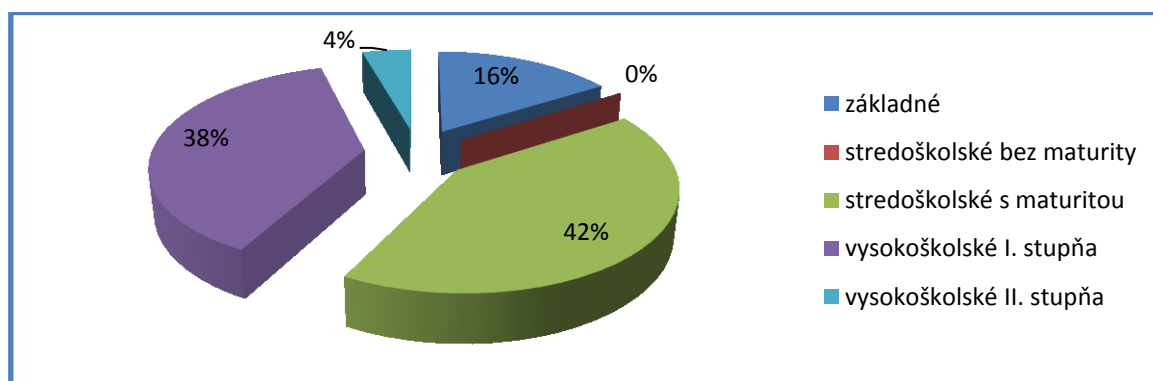
Graf 4.5 Veková štruktúra respondentov



#### Otázka č. 20 - Najvyššie dosiahnuté vzdelanie

Na ďalšom Grafe 4.6 je znázornené najvyššie dosiahnuté vzdelanie oslovených respondentov v reštauráciách. Zamestnanci s ukončeným vysokoškolským vzdelaním II. stupňa boli len 3 (4,5%) a všetci z nich pracovali na vyšších manažérskych pozíciách. Až 25 (38%) respondentov má ukončené vysokoškolské vzdelanie I. stupňa a väčšina z týchto zamestnancov ešte popri práci študuje ďalej. Najviac zamestnancov má však ukončenú strednú školu s maturitou.

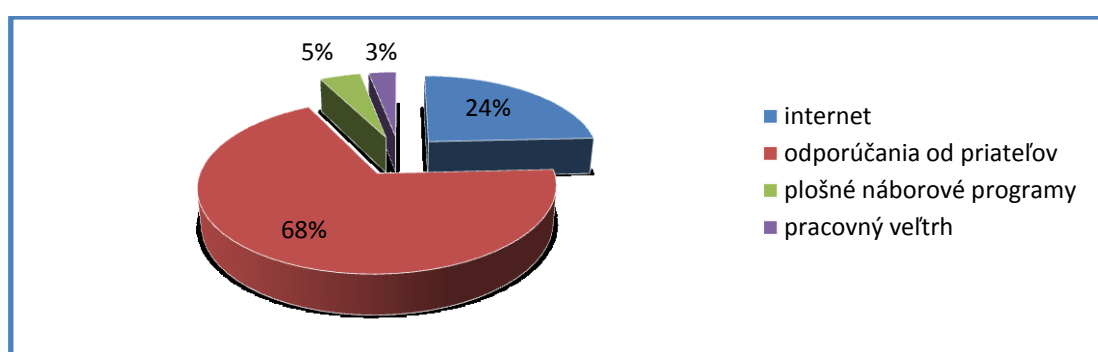
Graf 4.6 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov



*Otázka č. 1 - Odkiaľ ste sa dozvedeli o voľnej pracovnej pozícii v spoločnosti McDonald's ?*

Graf číslo 4.7 zobrazuje zdroje, z ktorých sa zamestnanci dozvedeli o voľnej pracovnej pozícii. Ako môžete vidieť najčastejším zdrojom nových uchádzačov sú odporúčania od priateľov, ktorí boli alebo sú zamestnancami spoločnosti. Tento zdroj uviedlo až 45 (68%) respondentov a tak potvrdzuje tvrdenie, že je to naozaj najčastejší zdroj získavania zamestnancov v tejto spoločnosti. Ďalej nasleduje internet so 16 (24%) hlasmi, ktorý je dnes veľmi využívaný pri vyhľadávaní voľných pracovných miest. Ďalšie miesta obsadili plošné náborové programy, ktoré označili 4 (5%) respondenti a pracovný veľtrh 2 (3%) respondenti.

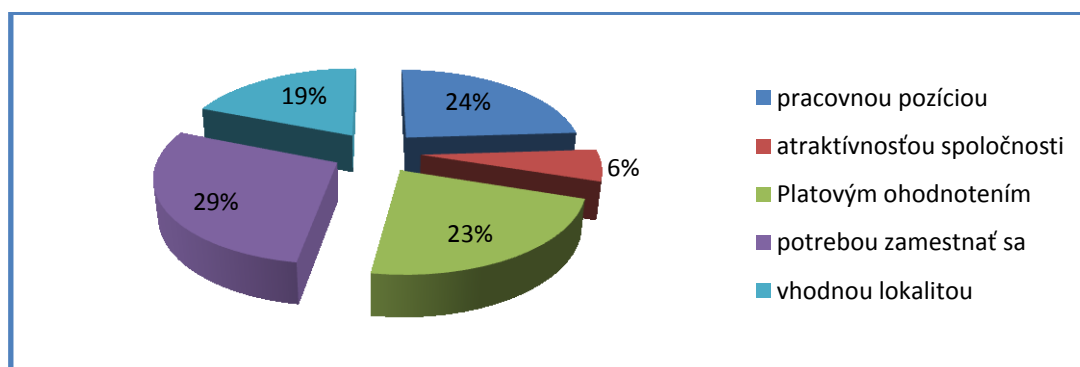
**Graf 4.7 Odkiaľ sa zamestnanci dozvedeli o voľnej pracovnej pozícii**



*Otázka č. 2 - Čím Vás pracovná ponuka v spoločnosti najviac upútala?*

V prípade tejto otázky odpovedalo 19 (28,5%) čiže väčšina respondentov, že nutne potrebovala v dobe svojho prijatia nejakú prácu. Pravdepodobne je to zapríčinené krízou, ktorá nás postihla v minulých rokoch. Ako je možné vidieť na Grafe 4.8 nasledovala pracovná pozícia, ktorú označilo 16 (24%) z opýtaných respondentov. Ďalej nasledovalo platové ohodnotenie s 15 (22,5%) hlasmi, vhodná lokalita s 13 (19%) hlasmi na poslednom mieste skončila atraktivita spoločnosti.

**Graf 4.8 Čím zamestnancov najviac upútala pracovná pozícia**





*Otázka č. 3 - Boli ste spokojní s informáciami, ktoré ste získali o danej pracovnej ponuke?*

Pri tejto otázke až 60 (90%) respondentov uviedlo, že s informáciami, ktoré dostali o pracovnej ponuke boli až prekvapivo spokojný. Čo poukazuje nato, že firma si dáva záležať na informovanosti svojich uchádzačov a uverejnených ponukách na voľné pracovné miesto. Ďalší 4 (6%) respondenti sa zhodli, že s informáciami o voľnom pracovnom mieste boli spokojní. Naopak len 3 (4%) z opýtaných uviedli, že im v pracovnej ponuke chýbali nejaké informácie.

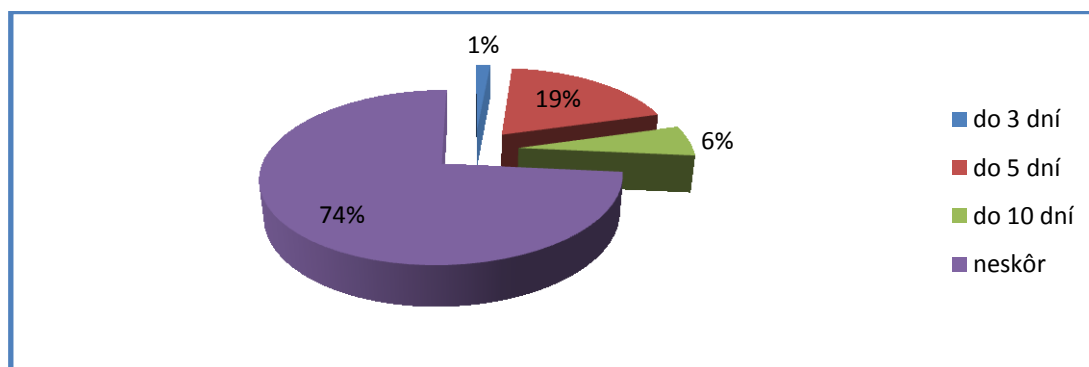
*Otázka č. 4 - Aké chýbajúce informácie by ste privítali v pracovnej ponuke v budúcnosti doplnené?*

Táto otázka nadväzovala na predošlú otázku a respondenti mali vyjadriť svoje vlastné postrehy, ktoré im v pracovnej ponuke chýbali. Najčastejšie odpovede respondentov sa týkali detailnejších informácií o popise práce, ktorú majú vykonávať. Ďalej to bolo požadované vzdelanie, potrebné dokumenty, ktoré musia uchádzači o zamestnanie doložiť. Taktiež sa objavila pripomienka k možnému kariérnemu rastu, ktorý nebol v inzerátoch uvedený.

*Otázka č. 5 - Za akú dlhú dobu ste dostali odozvu na životopis alebo osobný z personálneho oddelenia spoločnosti?*

Z dotazníkového šetrenia a Grafu 4.9 je zjavné, že väčšina, čiže 50 (75%) respondentov bolo kontaktovaných neskôr ako do 10 pracovných dní. Toto vysoké percento poukazuje nato, že personálny manažéri spoločností veľmi pomaly reagujú na prijaté e-maily alebo osobné dotazníky zanechané na prevádzke. Ďalej nasledovalo obdobie do 5 pracovných dní s 13 (19%) hlasmi a nakoniec do 10 pracovných dní so 4 (6%) hlasmi opýtaných.

**Graf 4.9 Časové obdobie za ktoré personálny útvar reaguje na ponuky uchádzačov**



*Otázka č. 6 - Aký pocit ste mali z prvej návštevy v spoločnosti McDonald's?*

Väčšia časť, 42 (63%) z opýtaných respondentov uviedla, že mala príjemný pocit z prvej návštevy v reštaurácii. Môže to byť spôsobené uvoľnenou atmosférou pri prvom kontakte s personálnym manažérom alebo vedúcim reštaurácie, keďže pohovory prebiehajú priamo v reštaurácii. Ďalej nasledovala odpoveď respondentov so zmiešanými pocitmi, keďže nie každému vyhovuje hluk a takéto prostredie na prijímací pohovor. Len 4 (6%) z opýtaných uviedli, že sa v prevádzke cítili neprijemne.

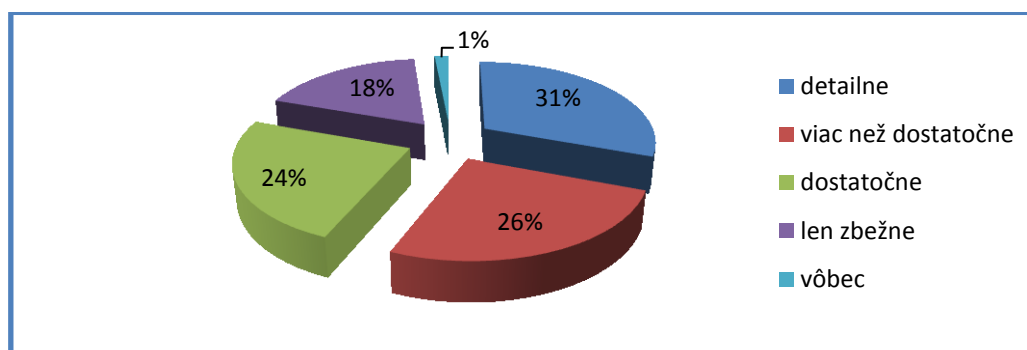
*Otázka č. 7 - Bol zástupca/kyňa spoločnosti profesionálny/a a kvalifikovaný/á?*

V tejto otázke prevažná časť respondentov, čiže 40 (60%) respondentov uviedlo, že zástupca v tomto prípade personálny manažér alebo vedúci reštaurácie pôsobil pri výberovom rozhovore veľmi kvalifikovane a profesionálne. Je to zapríčinené tým, že musia prejsť špeciálnymi školeniami určenými práve na efektívne získavanie a výber zamestnancov. Nasledovala odpoveď s priklonením sa k profesionalite a kvalifikovanosti zástupcu spoločnosti so 16 (24%) hlasmi a ďalšou alternatívou s 11 (16%) hlasmi respondentov bolo, že zástupca spoločnosti nevystupoval moc kvalifikovane a profesionálne. Možnosť s úplným zlyhaním zástupcu nebola označená.

*Otázka č. 8 - Boli Vám v priebehu pohovoru poskytnuté všetky potrebné informácie o danej pracovnej pozícii?*

Z hľadiska informovanosti pri pohovore väčšia časť respondentov ako je možné vidieť na Grafe 4.10 uviedla, že dostala detailne popísané informácie o pracovnej pozícii, na ktorú mala nastúpiť. Ďalšia časť respondentov so 17 (25,5%) hlasmi uviedla, že dostala viac než dostatočne popísané informácie o pracovnom mieste. Nasledovalo dostatočne popísané pracovné miesto, ktoré označilo 16 (24%) respondentov, len zbežne popísanú pracovnú pozíciu malo 12 (18%) z opýtaných respondentov a naopak len jeden z opýtaných nedostal skoro žiadne informácie, ktoré o pracovnej pozícii potreboval vedieť.

**Graf 4.10 Ako boli popísané v rámci pohovoru informácie o voľnom pracovnom mieste?**



*Otázka č. 9 - Ako detailne Vás zástupca/kyňa spoločnosti oboznámil/a s ďalším priebehom prijímacieho riadenia?*

Na túto otázku odpovedalo 43 (64,5%) z opýtaných respondentov veľmi dobre, keďže označili možnosť veľmi detailne. Ďalšou najčastejšou odpoveďou s 18 (27%) hlasmi nasledoval viac než dostatočne opísaný priebeh ďalšieho postupu v prijímacom riadení. Štyria (6%) zo zamestnancov si myslia, že ďalší priebeh prijímacieho riadenia dostali popísaný len dostatočne a následne zvyšní 2 (3 %) sú v domnení, že ďalšie informácie o priebehu boli uchádzačom podané zbežne.

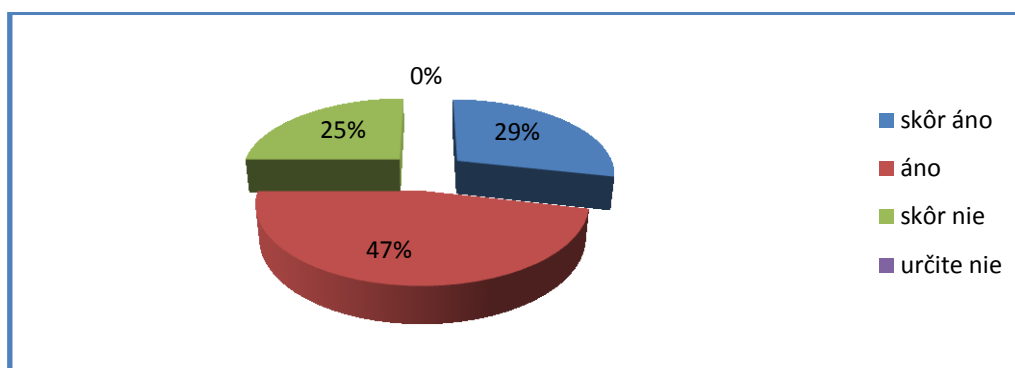
*Otázka č. 10 - Dostali ste pri výberovom rozhovore nejakú nepríjemnú otázku, ktorá Vás zaskočila?*

Táto otázka bola všetkými účastníkmi dotazníkového šetrenia označená ako jednoznačná, s odpoveďou že zástupcovia spoločnosti sa správali veľmi profesionálne a nekládli žiadne nepríjemné (diskriminačné) otázky uchádzačom o zamestnanie.

*Otázka č. 11 - Dostali ste pri výberovom pohovore priestor aj na kladenie vlastných otázok?*

Graf 4.11 zobrazuje že personálny manažéri nechávajú pri výberovom pohovore dostatočný čas a priestor uchádzačom o zamestnanie na kladenie vlastných otázok. Je to veľmi dobré, pretože uchádzač sa opýta na všetky jemu nezrozumiteľné veci a dostane tak jasné odpovede. Zvyšných 17 (25%) respondentov bolo v domnení, že nedostalo dostatočný časový priestor na kladenie vlastných otázok.

Graf 4.11 Časový priestor na kladenie vlastných otázok



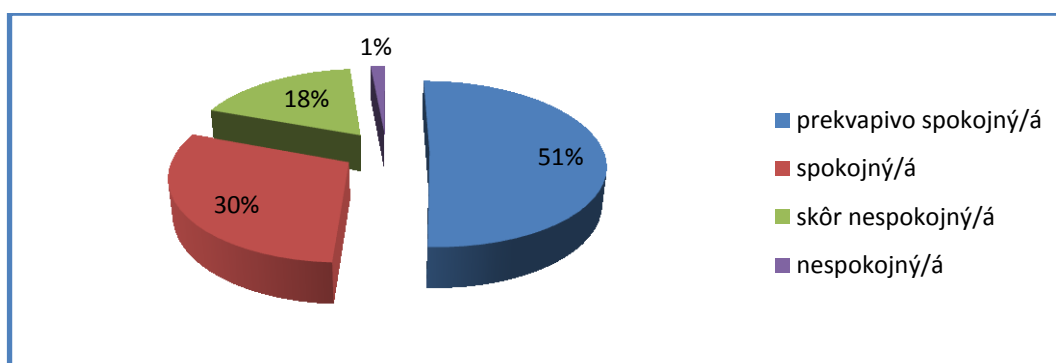
*Otázka č. 12 - Absolvovali ste pred prijatím do pracovného pomeru prácu na skúšobnú dobu v priebehu jedného dňa (tzv. OJE)?*

Viac ako trištvrte z opýtaných respondentov uviedlo, že pred prijatím do pracovného pomeru absolvovali prácu na skúšobnú dobu v priebehu jedného dňa. Je to zapríčinené tým, že reštaurácia chce získať čo najefektívnejších zamestnancov a týmto spôsobom vyradí pomalších alebo v niečom zaostávajúcich uchádzačov, ktorí síce pri pohovore môžu vynikať ale pri vykonávaní určitej práce môžu naopak veľmi zaostávať. Iba 5 (7,5%) uchádzačov prijali do pracovného pomeru bez tejto skúšobnej práce.

*Otázka č. 13 - Bol/a ste spokojný/a s celkovým priebehom prijímacieho riadenia?*

Na Grafe 4.12 môžeme vidieť ako boli zamestnanci spokojní s celkovým priebehom prijímacieho riadenia. Celkovo môžeme povedať, že opýtaní respondenti boli spokojný s priebehom celého procesu prijímacieho riadenia. Ukazujú to aj nasledujúci graf, na ktorom môžete vidieť, že viac ako polovica ľudí bola prekvapivo spokojná s celým priebehom. Naopak iba 12 (18%) respondentov označila, že nebola spokojná s priebehom.

Graf 4.12 Spokojnosť s celkovým priebehom prijímacieho riadenia



*Otázka č. 14 - Je niečo, čo by ste na pracovnom pohovore zmenili prípadne zlepšili?*

Táto otázka bola zámerne položená otvorenou formou, aby sme získali čo najrelevantnejšie odpovede na otázku, keďže každému zamestnancovi mohlo na prijímacom pohovore prekážať niečo úplne iné. Medzi najčastejšie odpovede patrilo to, že celkový čas prijímacieho pohovoru bol príliš krátky, taktiež sa vyskytovali odpovede, že uchádzači mali množstvo času na rozprávanie o sebe samom a nevedeli o čom majú rozprávať. Jednou z mnohých odpovedí bolo taktiež neustále písanie si personálneho manažéra, čo môže uchádzačov dosť značne znervózňovať.

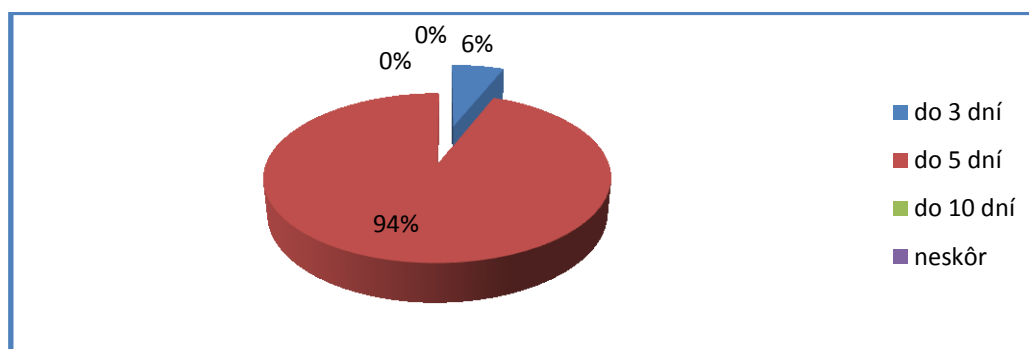
*Otázka č. 15 - Boli ste na konci prijímacieho pohovoru informovaný o ďalšom postupe?*

Už pri predošlých otázkach sme sa stretli s dostatočnou informovanosťou a tak ani táto otázka nezaostáva v značnom informovaní uchádzačov a ďalšom priebehu prijímacieho riadenia. Všetky respondenti odpovedali, že boli dôkladne informovaný o ďalšom postupe.

*Otázka č. 16 - Po akej dlhej dobe ste sa dozvedeli výsledok prijímacieho pohovoru?*

Ako je možné vidieť na Grafe 4.13 to, čo sa spomínalo v prijímacom pohovore je skutočnosťou a väčšina s uchádzačov dostala výsledky prijímacieho pohovoru do 3 pracovných dní. Len 9 (13,5%) respondentov odpovedalo, že výsledky dostali až do 5 pracovných dní. Žiadny opýtaný uchádzač neodpovedal, že by firme trvalo dať vedieť výsledky v dlhšom časovom období.

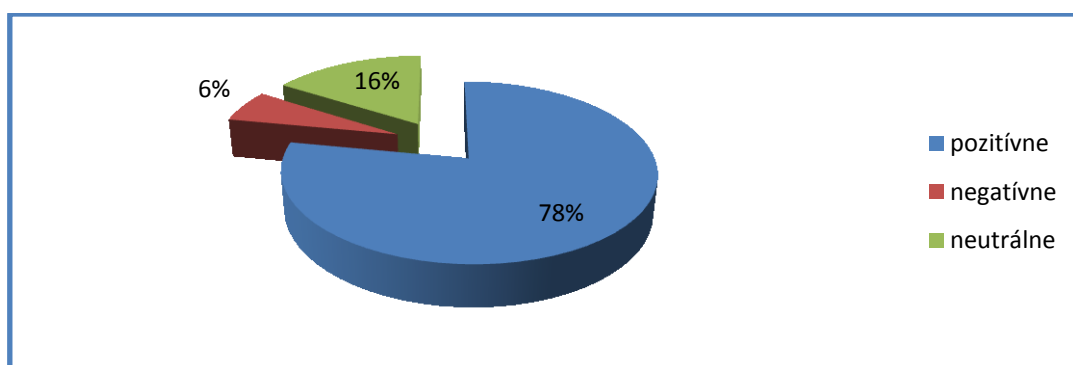
**Graf 4.13 Doba čakania na výsledky prijímacieho pohovoru**



*Otázka č. 17 - Ako celkovo na Vás zapôsobil organizácia po danej skúsenosti pri pohovore?*

Celkové pocity z pohovorov boli dobré, až 52 (78%) respondentov odpovedalo, že mali po pohovore pozitívne pocity a personálny manažér v nich zanechal pocit profesionality a pripravenosti na prijímací pohovor. Je to byť spôsobené tým, že personálny manažér si musí dopredu naštudovať osobný dotazník a životopis, aby mohol klásť priame otázky, ktoré sa z týchto dokumentov nedozvedel. Zvyšní zamestnanci uviedli, že mali neutrálne pocity a teda ich pri prijímacom pohovore firma ničím značným neprekvapila. Našli sa však 4 (6%) respondenti, ktorí označili, že mali po pohovore negatívne pocity z organizácie.

**Graf 4.14 Celkové pocity z organizácie po prijímacom pohovore**



## 4.6 Celkové zhrnutie dotazníkového šetrenia

Z celkových výsledkov dotazníkového šetrenia v organizácii McDonald's vyplýva, že proces získavania a výberu zamestnancov bol väčšou časťou zamestnancov vnímaní veľmi pozitívne. Najviac ľudí sa o práci dozvedelo od priateľov a uchádzači o zamestnanie mali veľmi jasné predstavy o práci, ktorú budú vykonávať.

Približne štvrtina opýtaných respondentov prijala túto prácu kvôli tomu, že nemala inú možnosť zamestnať sa, keďže kríza značne poznačila ponuky na zamestnanie sa. Ďalším faktorom, ktorý ovplyvnil uchádzačov bola voľná pracovná pozícia a platové ohodnotenie zamestnancov.

Personálny manažéri by mali urýchliť dobu, za ktorú sa ozvú potencionálnym uchádzačom o zamestnanie, keďže im to trvá viac ako 10 dní.

Uchádzači o zamestnanie boli väčšinou kontaktovaní spoločnosťou v deň konania sa prijímacieho pohovoru alebo po jednoduchom OJE. Doba však nikdy nepresiahla viac ako 5 pracovných dní, čo je pre organizáciu aj uchádzačov veľmi pozitívne.

Medzi pozitívne stránky firmy pomôžeme zaradiť aj informovanosť pri inzerovaní alebo teda osobnom pohovore, kde firma uvádzala všetky podstatné informácie.

Taktiež personálny manažér, ktorý vykonáva prijímacie pohovory pôsobil na väčšinu uchádzačov kvalifikovane a choval sa veľmi profesionálne. Pokladal len nevyhnutné a veľmi stručne formulované otázky, ktoré mal väčšinou dopredu pripravené.

Celkovo mali uchádzači o zamestnanie veľmi pozitívne pocity z prvej návštevy, ale aj z formy prijímacieho pohovoru a celkového procesu výberu zamestnancov.

## 5 Návrhy a odporúčania

Na základe všetkých získaných informácií z dotazníkového šetrenia ale aj z rozhovoru s personálnou manažérkou z jednej z prevádzok bude hlavnou úlohou navrhnúť na problémové oblasti vhodné riešenia, ktoré by mohli zlepšiť celkový proces získavania a výberu zamestnancov v organizácii McDonald's.

Spozorovaných bolo viacero menších nedostatkov, ktoré si vyžadujú minimálne zmeny, pretože spoločnosť McDonald's má veľmi dobre prepracovaný systém na získavanie a výber zamestnancov vo všetkých svojich prevádzkach na základe franšizingu a rôznych školení, ktoré podstupujú personálny manažéri.

### Využívanie pomoci personálnych agentúr

Občas majú reštaurácie problém zohnať vhodných uchádzačov hlavne na nočné zmeny, keďže pomerná časť zamestnancov býva študentov a tí majú čas pracovať skôr ráno a v poobedných zmenách. Organizácia by mala začať využívať služby personálnych agentúr na vyhľadávanie vhodných kandidátov. V tomto procese je potrebné nájsť serióznu agentúru, podrobne ju informovať o požiadavkách na zamestnanca, aby mohla poriadne plniť svoju prácu. Ide síce o nákladnú metódu získavania zamestnancov, ale predíde sa tak nedostatku zamestnancov na niektorých zmenách.

### Dni otvorených dverí pre uchádzačov o zamestnanie

Spoločnosť McDonald's každoročne pripravuje dni otvorených dverí ale pre celkovú verejnosť. Raz ročne by mohol usporiadať takýto deň otvorených dverí pre uchádzačov o zamestnanie a tak by mohol zvýšiť ich záujem o prácu v spoločnosti. Vyškolený zamestnanci by im ukázali prácu na jednotlivých miestach, uchádzači by si ju prípadne mohli aj sami vyskúšať. Táto metóda by nemala byť finančne náročná a mohla by byť úspešná.

### Viac upútať uchádzačov o zamestnanie na flexibilnú pracovnú dobu a bonusy

Výhoda flexibilného pracovného času nie je dostatočne prezentovaná a prispôsobenie pracovnej doby je súčasťou každého plánovania pracovných zmien. Zamestnanci tak majú viac voľna a hlavne voľno vtedy, kedy ho potrebujú.

Systémy odmien prevádzky sa používajú ale nie natoľko, aby to prinieslo nejaký kladný účinok napríklad v oblasti vysokej fluktuácie zamestnancov. Odmeny by mali byť presne definované a mali by o nich vedieť úplne všetci zamestnanci prevádzky.



### **Vylepšenie inzerátov na internetovej stránke spoločnosti**

Internetové stránky spoločnosti majú samostatnú sekciu kariéra, kde je možné nájsť voľné pracovné miesta podľa kraja a následne prevádzok. Tieto inzeráty na internetovej stránke spoločnosti uvádzajú jednou vetou popis pracovnej činnosti a človek sa musí preklikať všetkými odkazmi, aby ste sa dozvedeli niečo podrobnejšie o voľnej pracovnej pozícii. Taktiež tu nenájdete platové ohodnotenie, pracovnú dobu, termín nástupu, potrebné dosiahnuté vzdelanie alebo dokumenty, ktoré bude zamestnávateľ vyžadovať.

Inzeráty by bolo vhodné inzerovať aj so všetkými podstatnými informáciami a uľahčilo by to podstatne prácu personalistov odpovedať dookola na tie isté otázky týkajúce sa týchto informácií. Takto podrobne popísané inzeráty má spoločnosť len na stránke sprostredkujúcej prácu [www.profesia.sk](http://www.profesia.sk).

### **Skrátiť reakčnú dobu na odovzdané predbežné dotazníky a životopisy**

Väčšinou sa proces vyhodnotenie dotazníkov a životopisov o zamestnanie neskutočne preťahuje. Dôvodom je pracovné vyťaženie personálnych manažérov. Čas a taktiež miesto, kde sa pohovory uskutočňujú by sa malo tiež zmeniť. Pre prijímacie pohovory chýbajú v reštaurácii priestory, do ktorých by v priebehu pohovoru nikto nevstupoval a nebolo v nich tak strašne rušno.

### **Zlepšenie vystupovania personálnych manažérov k uchádzačom o zamestnanie**

Časť pracovníkov uviedla, že chovanie personálnych manažérov bolo nie moc profesionálne a kvalifikované. Pre väčšiu efektívnosť a profesionalitu by mali podstupovať viacero kurzov a školení, ktoré by ich ešte viac pripravili na tieto prijímacie pohovory a celkový proces získavania a výberu zamestnancov. Chovanie personálnych manažérov by sa mohlo týmto spôsobom značne zlepšiť a vedeli by lepšie reagovať na možno nepredvídateľné situácie, ktoré môžu pri pohovore nastať.

## 6 Záver

Proces získavania a výberu zamestnancov predstavuje jednu z najdôležitejších činností každého z podnikov. Výber kvalitných zamestnancov je veľmi dôležitý pri dosahovaní vytýčených cieľov a slúži v boji proti konkurencii. Je nutné, aby každá firma venovala tejto činnosti dostatočnú pozornosť, čas a tak zaistila organizácii nájsť vhodných zamestnancov.

Cieľom bakalárskej práce bolo analyzovať proces získavania a výberu zamestnancov vo vybranej firme, zistiť názory zamestnancov na spokojnosť s procesom získavania a výberu zamestnancov, a následne navrhnúť zlepšenia, ktoré by pomohli podniku zlepšiť proces.

Prvá časť bakalárskej práce bola venovaná teoretickým poznatkom procesu získavania a výberu zamestnancov. Podrobne bol popísaný celý proces od výberu zdrojov, metód na získavanie zamestnancov, cez špecifikáciu pracovného miesta až po následný výber vhodných kandidátov. Táto teoretická časť bola následne využitá pri porovnávaní vybranej organizácie s jej reálnym procesom získavania a výberu zamestnancov.

Druhá časť bola venovaná hlavným charakteristikám vybraného podniku. Dozvedeli sme sa históriu spoločnosti, základné údaje a predmet podnikania.

Tretia časť bakalárskej práce sa venovala analýze reálneho procesu získavania a výberu zamestnancov vo vybranej organizácii a analýze spokojnosti zamestnancov s celým týmto procesom. Proces získavania a výberu zamestnancov bol podrobne opísaný na základe teoretických poznatkov, štruktúrovaného rozhovoru a informácií, ktoré boli poskytnuté personálnym manažérom v jednej z prevádzok. Analýza spokojnosti zamestnancov s celkovým procesom získavania zamestnancov bola vykonaná na základe dotazníkového šetrenia vo viacerých prevádzkach. V závere tejto časti boli následne uvedené návrhy a odporúčania, ktoré by firme pomohli proces v budúcnosti zefektívniť. Návrhy sa týkali zavedenia nových metód na získavanie zamestnancov, upútanie uchádzačov o zamestnanie, vylepšenie inzerátov na internetovej stránke, použitia assesment centre, zlepšenie vystupovania personálneho manažéra pri prijímacom pohovore a skrátenia reakčnej doby na životopisy a osobné dotazníky. Je už na organizácii, či niektoré z návrhov použije v svoj prospech a posnaží sa proces získavania a výberu zamestnancov nejakým spôsobom vylepšiť.

# Zoznam použitej literatúry

## Odborné publikácie

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
2. ASWATHAPPA K. *Human Resource Management*. India: McGraw-Hill Education, 2010. ISBN 0-07-0-066020-4.
3. DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana at all. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
5. KACHAŇÁKOVÁ, A; NACHTMANOVÁ, O; JONIAKOVÁ, Z. *Personálny manažment*. Bratislava: Ekonómia, 2008. ISBN 978-80-8078-192-7.
6. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
7. KOUBEK, Jiří. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
8. MATHIS, R. L.; JACKSON, H. J. *Human Resource Management*. 12<sup>th</sup> Editon: South-Western, 2006. ISBN 978-0-324-54275-5.
9. MAYEROVÁ, Marie a Jiří RUŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
10. STÝBLO, J., URBAN J. a VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

## Iné zdroje

- interné informácie spoločnosti McDonald's Slovakia spol. s r.o.

## Internetové zdroje

1. McDonald's. O nas. *Franchising* [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-05-05]. Dostupné z:[http://www.mcdonalds.sk/sk/onas/franchising/principy\\_franchisingu.shtml](http://www.mcdonalds.sk/sk/onas/franchising/principy_franchisingu.shtml)
2. McDonald's. O nas. *Historia spoločnosti* [online]. 2014. vyd. [cit. 2014-05-05]. Dostupné z:[http://www.mcdonalds.sk/sk/onas/spolocnost/historia\\_spolocnosti.shtml](http://www.mcdonalds.sk/sk/onas/spolocnost/historia_spolocnosti.shtml)

## **Zoznam použitých skratiek**

a pod. - a podobne

atď - a tak ďalej

BOZP - bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

HR - ľudské zdroje

OJE - on the job experience

spol. - spoločnosť

s.r.o. - spoločnosť s ručeným obmedzeným

tzv. - takzvané

## **Zoznam použitých obrázkov, tabuliek a grafov**

Obr. 2.1 Proces získavania zamestnancov

Obr. 2.2 Faktory pôsobiaca na získavanie zamestnancov

Obr. 2.3 Proces výberu zamestnancov a jeho jednotlivé stupne

Obr. 2.4 Presnosť niektorých metód výberu pracovníkov

Obr. 2.5 Príklad vzorovej náborovej pyramídy

Tab. 2.1 Získavanie zamestnancov z interných a externých zdrojov

Tab. 2.2 Príklady výberových kritérií a im odpovedajúcich metód na výber

Graf 4.1 Pohlavie zamestnancov

Graf 4.2 Veková štruktúra zamestnancov spoločnosti McDonald's

Graf 4.3 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie zamestnancov

Graf 4.4 Pohlavie respondentov

Graf 4.5 Veková štruktúra respondentov

Graf 4.6 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov

Graf 4.7 Odkiaľ sa zamestnanci dozvedeli o voľnej pracovnej pozícii

Graf 4.8 Čím zamestnancov najviac upútala pracovná pozícia

Graf 4.9 Časové obdobie za ktoré personálny útvar reaguje na ponuky uchádzačov

Graf 4.10 Ako boli popísané v rámci pohovoru informácie o voľnom pracovnom mieste?

Graf 4.11 Časový priestor na kladenie vlastných otázok

Graf 4.12 Spokojnosť s celkovým priebehom prijímacieho riadenia

Graf 4.13 Doba čakania na výsledky prijímacieho pohovoru

Graf 4.14 Celkové pocity z organizácie po prijímacom pohovore

# Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 09.05.2014

Nora Čečková  
.....  
Nora Čečková

## **Zoznam príloh**


- Príloha 1      **Otázky kladené personálnej manažérke pri štruktúrovanom rozhovore**
- Príloha 2      **Inzerát spoločnosti McDonald's na internetovom portáli [www.profesia.sk](http://www.profesia.sk)**
- Príloha 3      **Osobný dotazník uchádzača o zamestnanie**
- Príloha 4      **Dotazník o spokojnosti s procesom získavania a výberu zamestnancov v organizácii McDonald's**

## **Príloha 1**      Otázky kladené personálnej manažérke pri štruktúrovanom rozhovore

1. Môžete mi popísať organizačnú štruktúru spoločnosti?
2. Viete mi poskytnúť informácie o personálnej štruktúre spoločnosti (vek, pohlavie, vzdelanie)?
3. Plánujete dopredu celý proces získavania a výberu zamestnancov?
4. Ako finančne a materiálne je zabezpečený proces?
5. Kto a akým spôsobom hodnotí proces získavania a výberu zamestnancov?
6. Aké metódy používate na získavanie zamestnancov?
7. Akú z uvedených metód používate najčastejšie a prečo?
8. Aké normatívne dokumenty požadujete od uchádzačov o zamestnanie?
9. Ako prebieha prvý kontakt uchádzača s personálnym manažérom?
10. Ako prebieha proces výberu zamestnancov vo Vašej organizácii?
11. Aké metódy používate na výber zamestnancov?
12. Ktorú z týchto metód považujete za najlepšiu a naopak zbytočnú?
13. Ako dlho sa rozhodujete pri výbere zamestnancov?



## Príloha 2 Inzerát spoločnosti McDonald's na internetovom portáli [www.profesia.sk](http://www.profesia.sk)

Pošli odkaz známemu Mapa stránok Kariéra

McDONALD'S McCAFÉ REŠTAURÁCIE KARIÉRA

> Všetko o McDonald's > Čo Vás čaká? > Pracujte u nás

## Práca pre absolventov stredných škôl

**Miesto práce**  
McDonald's OC Laugaricio, Trenčín

**Ponúkaný plat (brutto)**  
3,09 €/hodina + 0,60 € nočný príplatok

**Termín nástupu**  
ihneď

**Druh pracovného pomeru**  
plný úväzok, skrátený úväzok, na dohodu

**Náplň práce, právomoci a zodpovednosti**  
McDonald's OC Laugaricio, Trenčín, ponúka prácu v kuchyni, na pokladni, v priestore pre zákazníkov, na nočných zmenách, v priestoroch McCafé.

**Iné výhody**  
Flexibilný pracovný čas, sociálna istota, zľava na stravu až 55%, osobnostný i kariérny rast, motivačné akcie, pravidelné zvyšovanie mzdy. Práca v príjemnom kolektíve, možnosť získania finančnej, či inej odmeny v prípade výnimočného pracovného výkonu.

**Požadované vzdelanie**  
základné vzdelanie

**Požadovaná prax**  
Pozícia je vhodná pre absolventa:  
Áno

**Osobnostné predpoklady a zručnosti**  
Chúť pracovať, chuť naučiť sa niečo nové, chuť osobnostne rásť a kariérne sa rozvíjať.

**Stručná charakteristika spoločnosti**  
McDonald's je jednou z najvýznamnejších a najúspešnejších spoločností na svete a je najnádejnejším zamestnávateľom. Počas svojho pôsobenia táto spoločnosť umožnila množstvu zamestnancov vybudovať si kariéru, nájsť cestu k budúcnému profesionálnemu uplatneniu a načerpať nové pracovné skúsenosti.

McDonald's ponúka pracovné príležitosti vyhovujúce všetkým zamestnancom. Od pracovných pomerov na plné alebo skrátené úväzky až po dlhodobé alebo krátkodobé brigády. Uplatnenie tak môžu nájsť študenti, absolventi škôl, mamičky na materskej dovolenke, zdravotne znevýhodnené osoby aj seniori. U nás má príležitosť každý!

Naším princípom je umožniť pracovať všetkým, ktorí chcú pracovať v službách a mať možnosť seba realizácie. Nie je dôležité, koľko máš rokov alebo aké vzdelanie si dosiahol. Dôležité sú ukázané schopnosti a výsledky, ktoré sú predpokladom Tvojho ďalšieho profesionálneho rastu.

Našou ambíciou však rozhodne nie je byť "najväčší", ale "najlepší" zamestnávateľ pre svojich ľudí.

**Hlavná oblasť pôsobenia spoločnosti**  
Iné obchodné činnosti

**Informácie o výberovom konaní**  
Predpokladaný termín ukončenia výberového konania: 31.3.2014

Ďakujeme, že vás naša ponuka zaujala.

Na základe vášho životopisu vás budeme kontaktovať.

**Adresa spoločnosti**  
McDonald's Slovakia spol.s.r.o.  
Kráľovské údolie 1 [Zobraziť na mape](#)  
811 02 Bratislava  
<http://www.mcdonalds.sk>

**Kontakt**  
Kontaktná osoba: Ing. Zuzana Sičová  
E-mail: [poslať životopis](#)

> Odpovedať > Preposlať známemu > Späť na výpis pozícií

### Príloha 3 Osobný dotazník uchádzača o zamestnanie

## Osobný dotazník uchádzača o zamestnanie

Meno a priezvisko: .....  
Vek: .....  
Adresa: .....  
Štátne občianstvo: .....  
Tel. č.: .....

### Dosiahnuté vzdelanie, predchádzajúce zamestnanie

Zamestnávateľ, Škola	Pracovné zaradenie	Od – Do
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

**Možnosť uzavrieť:** ♦ pracovnú zmluvu                      ♦ pracovnú zmluvu skrátenú  
♦ dohodu o brigádnickej práci študentov            ♦ dohodu o pracovnej činnosti

Pracovali ste už v McDonald's?    ÁNO /NIE    Kedy a kde: .....

Koľko hodín za týždeň chcete pracovať? .....

### Napište, prosím, deň a čas (od - do) kedy chcete pracovať?

pondelok	od .....	do .....
utorok	od .....	do .....
streda	od .....	do .....
štvrtok	od .....	do .....
piatok	od .....	do .....
sobota	od .....	do .....
nedeľa	od .....	do .....

### U iných zamestnávateľov pracujem v rozsahu (vyplní len mladistvý uchádzač)

Týždenne hodín .....      Mesačne hodín .....

Termín možného nástupu do zamestnania? .....

Súhlasím s tým, aby McDonald's žiadal referencie u môjho predchádzajúceho zamestnávateľa?    ÁNO      NIE

Uveďte skutočnosti, ktoré bránia výkonu práce v reštaurácii McDonald's, alebo ktoré by mohli budúcemu zamestnávateľovi spôsobiť ujmu:

.....

Uchádzač svojim podpisom potvrdzuje, že bol oboznámený s právami a povinnosťami, ktoré pre neho vyplývajú z pracovnej zmluvy / dohody, s pracovnými podmienkami a mzdovými podmienkami, za ktorých by mal vykonávať prácu, o ktorú sa uchádzal.

dátum: .....

podpis uchádzača: .....

**Príloha 4** Dotazník o spokojnosti s procesom získavania a výberu zamestnancov v organizácii McDonald's

*Dobrý deň,*

Chcela by som Vás požiadať o vyplnenie krátkeho dotazníka, pomocou ktorého mi pomôžete zrealizovať výskum vo Vašej spoločnosti a následne získať informácie potrebné pre moju bakalársku prácu. Hlavným cieľom tohto výskumu je zistiť spokojnosť so získavaním a výberom zamestnancov v spoločnosti *McDonald's* na Slovensku. V dotazníku sa vyskytujú uzavreté otázky, ktoré je potrebné zaškrtnúť krížikom a otvorené otázky vyplňať paličkovým písmom. Tento dotazník je anonymný a poslúži iba pre účely mojej bakalárskej práce.

*Vopred ďakujem za vyplnenie dotazníka a Vaše vlastné názory.*

Nora Čečková

*1. Odkiaľ ste sa dozvedeli o voľnej pracovnej pozícii v spoločnosti McDonald's ?*

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> internet             | <input type="checkbox"/> pracovný veľtrh          |
| <input type="checkbox"/> odporúčenie priateľa | <input type="checkbox"/> plošné náborové programy |
| <input type="checkbox"/> iný zdroj            |   |

*2. Čím Vás pracovná ponuka v spoločnosti najviac upútala?*

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> pracovnou pozíciou         | <input type="checkbox"/> potrebou zamestnať sa |
| <input type="checkbox"/> platovým ohodnotením       | <input type="checkbox"/> vhodnou lokalitou     |
| <input type="checkbox"/> atraktívnosťou spoločnosti | <input type="checkbox"/> iné                   |

*3. Boli ste spokojní/á s informáciami, ktoré ste získali o danej pracovnej ponuke?*

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> prekvapivo spokojný/á | <input type="checkbox"/> skôr nespokojný/a |
| <input type="checkbox"/> spokojný/á            | <input type="checkbox"/> nespokojný/á      |

*4. Aké chýbajúce informácie by ste privítali v pracovnej ponuke v budúcnosti doplnené?*

.....

.....

5. Za akú dlhú dobu ste dostali odozvu na životopis z personálneho oddelenia danej spoločnosti?

☐ do 3 pracovných dní

☐ do 10 pracovných dní

☐ do 5 pracovných dní

☐ neskôr

6. Aký pocit ste mali z prvej návštevy v spoločnosti McDonald's ?

☐ príjemný

☐ nepríjemný

☐ zmiešané pocity

7. Bol zástupca/kyňa spoločnosti dosť profesionálny/a a kvalifikovaný/á?

☐ skôr áno

☐ skôr nie

☐ áno

☐ nie

8. Boli Vám v priebehu pohovoru poskytnuté všetky potrebné informácie o danej pracovnej pozícii?

☐ detailne

☐ len zbežne

☐ viac než dostatočne

☐ vôbec

☐ dostatočne

9. Ako detailne Vás zástupca/kyňa spoločnosti oboznámil s ďalším priebehom prijímacieho riadenia?

☐ detailne

☐ len zbežne

☐ viac než dostatočne

☐ vôbec

☐ dostatočne

10. Dostali ste pri výberovom rozhovore nejakú nepríjemnú otázku, ktorá vás zaskočila?

☐ áno, .....

☐ nie

11. Dostali ste pri výberovom pohovore priestor aj na kladenie vlastných otázok?

☐ skôr áno

☐ skôr nie

☐ áno

☐ určite nie

12. Absolvovali ste pred prijatím do pracovného pomeru prácu na skúšobnú dobu v priebehu jedného dňa (tzv. OJE) ?

☐ áno

☐ nie

13. Bol/a ste spokojný/á s celkovým priebehom príjmacieho riadenia?

☐ prekvapivo spokojný/á

☐ skôr nespokojný/a

☐ spokojný/á

☐ nespokojný/á

14. Je niečo čo by ste na pracovnom pohovore zmenili prípadne zlepšili?

.....

.....

15. Boli ste na konci príjmacieho pohovoru informovaní o ďalšom postupe?

☐ áno

☐ nie

16. Po akej dlhej dobe ste sa dozvedeli výsledok príjmacieho pohovoru?

☐ do 3 pracovných dní

☐ do 10 pracovných dní

☐ do 5 pracovných dní

☐ neskôr

17. Ako celkovo na Vás zapôsobila organizácia po danej skúsenosti pri pohovore?

☐ pozitívne

☐ negatívne

☐ neutrálne

*18. Pohlavie:*

☐ žena

☐ muž

*19. Vek:*

☐ 15-26

☐ 27- 40

☐ 40 a viac

*20. Dosiahnuté vzdelanie:*

☐ základná škola

☐ stredoškolské bez maturity

☐ stredoškolské s maturitou

☐ vysokoškolské 1. stupňa (Bc.)

☐ vysokoškolské 2. stupňa (Ing., Mgr.)